

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace a spokojenost zaměstnanců v zemědělském podniku
Employee Motivation and Satisfaction in the Agricultural Company

Student: Bc. Petra Vašíčková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíhová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Vašíčková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Motivace a spokojenost zaměstnanců v zemědělském podniku**
Employee Motivation and Satisfaction in the Agricultural Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace
 3. Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců v daném podniku
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016
Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

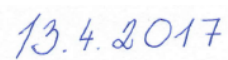


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Petra Ku'.

Datum odevzdání

A handwritten date in blue ink, '13.4.2017'.

Podpis

Ráda bych poděkovala Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D. za cenné připomínky a rady při řešení diplomové práce. Velké poděkování také patří celé společnosti ZEAS Lysice, a.s., především Ing. Jaroslavu Brachovi a všem zaměstnancům společnosti za trpělivost a ochotu při vyplňování dotazníků.

Poděkování také patří celé mojí rodině a partnerovi, za trpělivost a toleranci, po celou dobu mého studia.

OBSAH

1 ÚVOD	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE	10
2.1 Východiska motivace zaměstnanců.....	10
2.2 Motivace.....	11
2.3 Pravidla motivace	13
2.4 Principy stimulace zaměstnanců	13
2.5 Jak správně pracovat s motivací.....	14
2.5.1 Psychologie pozitivní motivace	14
2.6 Typy motivace.....	16
2.6.1 Vnitřní motivace.....	16
2.6.2 Vnější motivace.....	16
2.7 Pracovní spokojenost.....	16
2.8 Faktory ovlivňující spokojenost s prací	18
2.9 Teorie motivace.....	18
2.9.1 Teorie instrumentality	18
2.9.2 Teorie zaměřené na obsah	19
2.9.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	19
2.9.3 Teorie zaměřené na proces	21
2.10 Teorie „cukru a biče“	23
2.11 Zdroje motivace.....	23
2.12 Účel péče o zaměstnance.....	28
2.13 Motivační typy lidí	29
2.14 Metody využité v diplomové práci.....	32
2.14.1 Studium interních pramenů	32
2.14.2 Vlastní zkušenosti a pozorování.....	32

2.14.3 Dotazníkové šetření	33
2.14.4 Statistická analýza závislosti	33
3 ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	35
3.1 Charakteristika společnosti ZEAS Lysice, a.s.	35
3.1.1 Živočišná výroba	36
3.1.2 Rostlinná výroba	38
3.1.3 Zemědělské služby	39
3.1.4 Nezemědělská výroba a další poskytované služby.....	39
3.2 Pracovní pozice a pracovní doba ve společnosti	40
3.3 Analýza systému zaměstnaneckých výhod poskytovaných společnostmi	42
3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	44
3.5 Statistická analýzy závislosti.....	69
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	74
5 ZÁVĚR.....	82
Seznam použité literatury	85
Seznam symbolů a zkratek	88
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	89
Seznam příloh.....	90

1 ÚVOD

Spokojenost pracovníků v zaměstnání je klíčovým faktorem pro podávání kvalitního pracovního výkonu a samozřejmě také pro vytváření celkové pohody na pracovišti. Výkon můžeme chápat jako výsledek technicko-ekonomických a osobnostních předpokladů. Výkonnost člověka se u různých jedinců liší a je do jisté míry závislá na motivaci. Vnitřní motivace je určována jedincem a společnost na tuto motivaci vliv nemá. Důležitější je pro management sledovat motivaci vnější. Pokud je jedinec vedoucím pracovníkem či vedením společnosti správně motivován, je schopen podávat vysoký pracovní výkon a efektivně plnit stanovené podnikové cíle.

V současné době je společně s motivací velmi aktuální problém stresu na pracovištích. V prostorách pracoviště je velmi žádoucí, aby zaměstnanci nebyli příliš stresováni. Snižování stresové zátěže motivuje vůli zaměstnanců k práci, což zvyšuje schopnost organizace být aktivnější ve svém vývoji.

Samozřejmě existuje řada podnětů, které organizace mohou využívat k motivaci svých pracovníků. Jedním z těchto podnětů jsou určité finanční odměny, prémie, či zvýšení platu. Míra nezaměstnanosti má v současnosti klesající trend, a proto řada podniků se snaží svoje schopné zaměstnance udržet a motivovat k lepším výkonům pomocí zvyšování platu. Názorů na finanční odměny jako prostředek motivace lidí je celá řada a samozřejmě i každého jedince motivuje něco jiného. Proto je velmi důležité, aby vedení podniku dokázalo odhadnout jednotlivce a použít k jejich motivaci a udržení spokojenosti správný motivační nástroj.

Téma diplomové práce je motivace a spokojenost zaměstnanců v zemědělském podniku. Cílem práce je ohodnotit a posoudit motivaci a spokojenost zaměstnanců ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. Dále na základě provedené analýzy společnosti navrhnout případná zlepšení ke zvýšení motivace a spokojenosti svých pracovníků.

Diplomová práce je rozdělena do tří základních částí. První část je věnována teoretickým poznatkům dané problematiky. Nejdříve se práce zaměřuje na problém motivace. Jsou zde vysvětlena východiska motivace zaměstnanců, definice a pravidla motivace. Pro manažery společnosti je velmi důležité znát, jak s motivací správně pracovat a jak svoje zaměstnance vhodně stimulovat. Proto této problematice bude věnována další část z teoretických východisek diplomové práce. Dále budou charakterizovány dva nejdůležitější

typy motivace, tedy motivace vnitřní a vnější. S pracovní motivací, také úzce souvisí pracovní spokojenost. V práci bude proto vysvětlen pojem pracovní spokojenost a také faktory, které mohou tuto spokojenost ovlivňovat. Důležitou částí práce jsou i teorie motivace. Práce bude zaměřena na tři základní okruhy těchto metod, tedy na teorii instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie „cukru a biče“. Existují také určité zásady motivace, které jsou důležité pro vedoucí pracovníky. Po vysvětlení zdrojů motivace bude v poslední části teoretických východisek vysvětlen účel péče o pracovníky organizace.

Další část práce je věnována analýze motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. Budou zde aplikovány teoretické znalosti získané z předchozí části diplomové práce. V této části práce bude pomocí pozorování, dotazování, využívání podnikových materiálů, vlastních zkušeností a strukturovaného dotazníku prozkoumána situace ve společnosti.

V poslední části práce budou navrženy společnosti ZEAS Lysice, a.s. doporučení, která by mohla přinést v budoucnu větší spokojenost a motivaci všem podnikovým pracovníkům.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE

Tato část práce charakterizuje pojem motivace zaměstnanců, základní pravidla motivace a další důležité pojmy související s pracovní motivací a spokojeností zaměstnanců ve společnosti.

Dále jsou zde vysvětleny různé metody zjišťování spokojenosti podnikových pracovníků. Podrobně je popsána metoda strukturovaného dotazníku, která je následně aplikována ve společnosti ZEAS Lysice, a.s.

2.1 Východiska motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle podniku.

Ochotu zaměstnanců pracovat v souladu s určenými požadavky a v zájmu očekávaných výsledků organizace ovlivňují vnitřní motivy a vnější stimuly. Uplatňované stimuly určují jednání člověka pouze tehdy, pokud se setkávají s příslušnými motivy (Pauknerová a kol, 2006).

Základním motivem jednání a chování člověka jsou potřeby, které v něm vyvolávají pocit nedostatku. Tento pocit nutí člověka k jednání a chování, které směřuje k uspokojení pocíťovaných potřeb. Při záměrném usměrňování a podněcování jednání člověka v pracovním procesu je nutné uplatnit také stimuly a takové motivy, které náležitě zapůsobí na jeho motivaci.

Smyslem záměrného usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je uskutečňování strategických cílů organizace cestou uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.

Organizace musí najít takové nástroje stimulace zaměstnanců, které pozitivně zapůsobí na motivaci zaměstnanců, to znamená, že zaměstnanci budou sami vnitřně motivováni k vykonávání sjednané práce.

Specifické potřeby zaměstnanců je možné uspokojovat prostřednictvím rozmanitých vnějších a vnitřních odměn, které zaměstnanci považují ve vztahu k uspokojování vlastních potřeb za hodnotné a přínosné. Vnější odměny poskytuje zaměstnancům organizace

za vykonanou práci nebo v souvislosti se zaměstnáním. Vnitřní odměny poskytuje zaměstnancům vykonávaná práce, pokud je přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná i autonomní a spojená s odpovídající zpětnou vazbou. Taková práce posiluje u zaměstnanců pocit významnosti a sounáležitosti s vykonávanou prací i očekávanými cíli (Šikýř, 2016).

2.2 Motivace

Dle Adaira (2004, s. 14) „Slovo motivace má latinský původ a vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Zjednodušeně jde tedy o něco, co nás uvede do pohybu“. Slovo motiv, případně motivace naznačuje, že něco v nás pracuje a pohání nás kupředu. Může jít například o nějakou touhu, potřebu nebo emoci, která nás vede jednat určitým způsobem.

Motivace je soubor různých činitelů, představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jde o psychologickou regulaci zaměstnancova jednání (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Podle Pressfielda (2002) tvoří jádro motivace pocit, že něco udělat se stává větší bolestí, než jak to udělat. Motivace je často výsledkem nějakého působení. Jde o určitou formu aktivní inspirace.

Teorie motivace zkoumá proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč směřují konkrétním směrem. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti, a tak bylo dosaženo celopodnikových cílů. Při uplatňování motivace je také důležité uspokojení potřeb samotného člověka (pracovníka). Dobře provedená motivace organizací zvyšuje pracovní výkon jedinců i celého týmu (Armstrong, 2015).

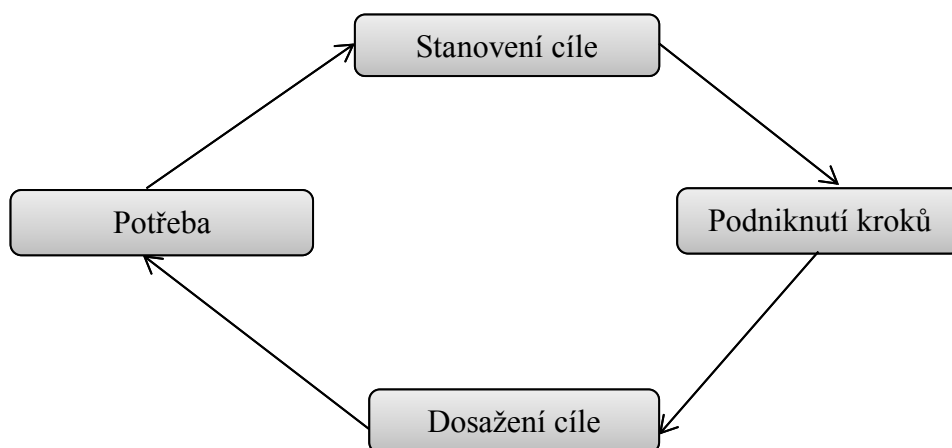
Cílem uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstup přesáhne náklady jejího vytváření. Této přidané hodnoty lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním jednáním. Ve většině případů existuje prostor pro pracovníky, aby se sami rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Pouze tehdy se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu (Armstrong, 2015).

Problémem v samotném procesu motivování lidí může být ten, že vedoucí pracovníci často trpí zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Jde o velice

komplikovaný proces. Lidé mají různé potřeby, různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a také podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Jeden přístup motivování nemusí vyhovovat všem lidem. Motivování s největší pravděpodobností bude efektivně fungovat tehdy, pokud bude založeno na řádném poznání samotného pracovníka i definovaných cílů (Armstrong, 2015).

Dobře motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají pouze takové kroky, které vedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být dokonce motivováni sami od sebe, a poté jde o nejlepší formu motivace. Většina lidí však potřebuje být motivována zvnějšku. V takové chvíli je zde organizace, které může nabízet prostředí, ve kterém mohou být nabízeny různé stimuly a odměny, uspokojující práce, příležitosti ke vzdělávání a růstu, apod. (Armstrong, 2015).

Obr. 2.1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2009, s. 220)

Obrázek 2.1 znázorňuje, že motivace vzniká zjištěnou neuspokojenou potřebou. Tyto potřeby vytvářejí přání něco získat, resp. něčeho dosáhnout. Stanoví se tedy cíle. Dále se volí cesty a způsoby chování, aby těchto cílů bylo dosaženo. Jestliže je stanoveného cíle dosaženo, potřeba je uspokojena.

Podle Provazníka a Komárkové (2004) motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické (ne vždy zcela vědomé) vnitřní hybné síly, které člověka určitým směrem orientují a které ho v daném směru aktivizují.

Motivaci můžeme také vnímat jako proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaké deficity v sociálním či fyzickém bytí jedince (Nakonečný, 1997).

2.3 Pravidla motivace

Daří-li se vedoucímu pracovníkovi své podřízené či spolupracovníky správně motivovat, jejich produktivita často několikanásobně vzroste. Motivace posiluje pracovní nasazení a odpovědnost, zvyšuje iniciativu i ochotu vycházet vstříc požadavkům společnosti.

Správné používání motivačních nástrojů je proto jedním z nejdůležitějších, ale i nejsložitějších manažerských úkolů.

Vedoucí pracovník by si měl klást dvě základní otázky:

- a) čím zaměstnance motivovat,
- b) jak s těmito motivačními nástroji zacházet (Nakonečný, 1997).

2.4 Principy stimulace zaměstnanců

Uskutečňování strategických cílů organizace je možné jen v návaznosti na uspokojování specifických potřeb zaměstnanců, a proto je s ohledem na účelnou a účinnou stimulaci zaměstnanců k vykonávání dané práce a dosahování požadovaného výkonu nutné určit, jaké individuální motivy jednání a chování zaměstnanců vedou k uspokojování potřeb zaměstnanců i dosahování cílů podniku.

Takové hledání a uspokojování individuálních motivů jednání a chování zaměstnanců je systematický proces, kterým se manažeři musejí zabývat po celý životní cyklus zaměstnanců v organizaci. Po celou dobu je důležité uplatňovat pozitivní přístup, to znamená neustále vnímat přednosti zaměstnanců, využívat správné zaměstnance na správných místech, apod.

Určitým limitem účinné stimulace zaměstnanců v organizaci je skutečnost, že nastartování a udržování pozitivní a žádoucí motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je individuální a dlouhodobá záležitost, která naráží na omezení jak na straně zaměstnanců, tak organizace.

Zpravidla platí, že co motivuje a uspokojuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat a uspokojovat zaměstnance jiného. Každý zaměstnanec obvykle reaguje a potřebuje něco jiného, proto je důležité, aby organizace uplatňovala správnou koncepci účelné stimulace zaměstnanců, orientovanou na systematické rozpoznávání a uspokojování individuálních i skupinových motivů jednání a chování zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Ve vztahu nadřízených a podřízených zaměstnanců platí, že jednání a chování podřízených odpovídá tomu, jaké chování a jednání nadřízení podněcují a oceňují. Nadřízení musí jít podřízeným příkladem. Současně musí podřízeným vytvořit odpovídající pracovní podmínky. Základem účelné spolupráce nadřízeného s podřízeným je účinná komunikace. Každý podřízený musí mít v každém okamžiku prostřednictvím svého nadřízeného jistotu v tom, co se od něj očekává, čeho má dosáhnout. Jedině tak je možné dosáhnout efektivního využití individuální motivace (Šikýř, 2016).

2.5 Jak správně pracovat s motivací

Motivovat lidi, aby převzali odpovědnost, znamená, že budou hledat vlastní cesty k cíli bez výraznější podpory. Důvěřovat lidem znamená vést je k uvědomění a odpovědnosti.

Lidé, kteří mají vlastní zkušenost se svobodným rozhodováním ve firmě, oceňují zejména to, že závazné jsou především cíle. Hlavní výhoda spočívá v tom, že zaměstnanec nepracuje stále rutinně. Musí si klást otázky, co je právě teď třeba udělat, nepracuje pouze podle strohých příkazů (Čornejová a kol., 2015).

2.5.1 Psychologie pozitivní motivace

Anatomie pozitivní motivace a inspirace se v praktické činnosti managementu zabývá především výkonností a seberealizací lidí. Hledá se odpověď na to, proč jsou jedni úspěšnější než druhí. Zkoumá se, proč člověk ztrácí motivaci a dochází k syndromu vyhoření.

Leadeři a personální manažeři se čím dál více shodují na tom, že efektivní inspirace a motivace je dosažitelná především srdcem (Čornejová a kol., 2015).

Proces motivace má v zásadě čtyři základní roviny:

- a) touha, odhodlání – mentální energetický okruh,
- b) psychická připravenost a odhodlanost – spiritualismus,

- c) ego, jeho kvality – sláva, úspěch,
d) důvěra – srdcem myslí, srdcem jedné (Čornejová a kol., 2015).

Proces inspirace, tak významný pro leadership, bývá velmi často charakterizován následujícími znaky:

- a) láska k práci,
b) jasná vize,
c) sebeobětování,
d) radost z toho, co dělám,
e) víra a optimismus,
f) pozitivní myšlení a naladění psychiky,
g) představivost a tvůrčí zaujetí (Čornejová a kol., 2015).

Máme-li dospět k motivovanému chování a inspirativnímu jednání, je nutné naučit se nejen pozitivně myslet, ale současně také vytěšňovat negativní myšlenky.

Vedle řady vnějších okolností, jako je např. vhodná stimulace, je řešení třeba hledat v osobnosti člověka. A nejen v osobnosti, ale také v roli, která je mu přidělena a kterou zastává.

Existují minimálně čtyři silné vazby vedoucí k motivaci:

- síla peněz,
- profil osobnosti,
- emoční vztahy,
- možnost rozvoje a kariéry.

Existují manažeři, kteří pochopili tyto principy získávání synergických efektů a dokonce se nechávají slyšet, že motivace přestává existovat. Je jen dobrý nebo špatný cíl a správná cesta lidí k němu, která se vytváří v jejich myšlení a ovlivňuje jejich následné jednání a chování (Čornejová a kol., 2015).

2.6 Typy motivace

Z hlediska toho, jak je motivace dosaženo, rozlišujeme dva základní typy (Armstrong, 2015).

2.6.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivací jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří autonomie, odpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, podnětná a zajímavá práce a příležitosti k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

2.6.2 Vnější motivace

Vnější motivaci můžeme definovat jako to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako je např. pochvala, zvýšení platu, ale také různé tresty, jako je např. kritika nebo odepření části platu.

Vnější motivátory nemusí vždy nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí jedince, nikoliv vnucené mu zvnějšku.

2.7 Pracovní spokojenost

Termínem pracovní spokojenost se rozumí souhrn postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pracovní spokojenost signalizuje pozitivní a příznivé postoje k práci, naopak pracovní nespokojenost s prací signalizují negativní a nepříznivé postoje k práci (Armstrong, 2015).

Pojem pracovní spokojenost také můžeme posuzovat ze dvou stran. Na straně první je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska je zde uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará (Provazník a Komárková, 2004).

Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce pro efektivní využívání pracovní síly. Je tedy nutné rozlišovat spokojenost, která vyjadřuje uspokojení ze smysluplné práce, radost z vlastního uplatnění, pocit naplnění a potom zcela odlišnou

spokojenost, která znamená sebeuspokojení ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat (Provazník a Komárková, 2004).

Pracovní spokojenost jedince je pozitivně ovlivněna tím, je-li pro něj práce rozmanitá, zajímavá, poskytuje mu žádoucí sociální status, relativní autonomii či adekvátní zpětnou vazbu o průběhu a výsledcích práce (Ježorská a kol., 2014).

Úrovně spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket, které lze realizovat čtyřmi rozličnými metodami (Armstrong, 2007).

a) Strukturovaný dotazník

Metoda strukturovaného dotazníku je velmi oblíbenou metodou. Dotazníky mohou být buď rozdány všem pracovníkům, nebo pouze jejich určitému vzorku. Častým typem dotazníku používaným v podnicích jsou dotazníky tzv. standardizované (univerzální). Jde o dotazníky, které byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou normy, s nimiž lze porovnávat výsledky.

Dalším typem strukturovaného dotazníku je dotazník tzv. „šitý na míru“. Jde o dotazník vytvořený speciálně pro danou organizaci. Tento dotazník se používá k osvětlení konkrétních záležitostí.

Výhodou použití strukturovaných dotazníků jsou jejich relativně nízké náklady, a to jak z hlediska analýzy, tak z hlediska organizování ankety (Armstrong, 2007)

b) Rozhovor

Mohou být použity rozhovory, které využívají otázky s otevřeným koncem, rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž je možné volně diskutovat, nebo polostrukturované rozhovory, které používají seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat. Cílem osoby vedoucí rozhovor je od respondenta (pracovníka) získat upřímné a otevřené názory. Pouze omezeně se používají rozhovory přísně strukturované. Upřednostňují se individuální rozhovory, protože ty s největší pravděpodobností odhalí skutečné názory. Nevýhodou těchto rozhovorů je časová a finanční náročnost a nesnadná analýza (Armstrong, 2007).

c) Kombinace dotazníku a rozhovoru

Jde o ideální způsob zkoumání spokojenosti pracovníků. Důvodem je kombinace kvantitativních údajů z dotazníků a kvalitativních údajů z rozhovorů. I přesto, že zkoumáme názory jen u omezeného vzorku lidí (časové omezení) je nutné, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory. Jednou z možných cest je ponechat určitou skupinu respondentů zodpovědět dotazník a pak s touto skupinou diskutovat o odpovědích na každou z otázek (Armstrong, 2007).

d) Diskusní skupiny

Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž názory a postoje vůči organizaci jsou zkoumány. Podstatnými rysy diskusní skupiny jsou strukturovanost, důvěrnost, konstruktivnost a informovanost (Armstrong, 2007).

2.8 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní a kvalitou řízení (Armstrong, 2015).

Ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, dochází pravděpodobně tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší vysokou míru uspokojení (Purcell a kol., 2003).

Hlavní faktory ovlivňující spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, týmová práce a podnětnost a náročnost práce a možnost ovlivňovat svou práci (Purcell a kol., 2003).

2.9 Teorie motivace

Dle Armstronga (2007) jsou přístupy k motivaci založeny na třech nejvlivnějších teoriích.

2.9.1 Teorie instrumentality

Tato teorie tvrdí, že tresty nebo odměny slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

Instrumentalita je také chápána jako přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve zjednodušené podobě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze jenom za peníze. V této teorii bude člověk motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Odměny jsou závislé na skutečném výkonu.

Tento přístup je široce používán a v řadě případů může být i úspěšný. Nevýhodou, ale je, že je výhradně založen na systému kontroly a také zde chybí respektování některých lidských potřeb. Další nevýhodou je, že si tento přístup neuvědomuje, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.

2.9.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřená na obsah nebo-li teorie potřeb zahrnuje přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Pokud vzniká neuspokojená potřeba, dochází k vytváření napětí a následnému stavu nerovnováhy. Aby bylo nastoleno opětovné rovnováhy je potřeba najít cíl, který tuto potřebu uspokojí a také způsob chování, který povede k dosažení daného cíle.

Teorie potřeb byla původně vytvořena Maslowem, který vytvořil koncepci tzv. hierarchie potřeb. Potřebami se také zabývala řada dalších významných osobností, jako například Herzberg a jeho dvoufaktorový model nebo Alderfer se svou ERG teorií. I přesto Maslowovu teorii považujeme za tu nejvýznamnější.

2.9.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie motivace tvrdí, že po uspokojení nižšího stupně potřeb se stává dominantní potřebou potřeba vyššího stupně a jedinec se snaží uspokojit tuto potřebu vyšší. Potřeba seberealizace, vyskytující se na pomyslném vrcholu pyramidy nemůže být uspokojena nikdy. Myšlenkou této hierarchie je, že neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování (viz. obrázek 2.2).

Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a také stále velký vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a také je velmi kritizována za nepružnost a nekompromisnost (Armstrong, 2007).

Obr. 2.2 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Armstrong (2007, str. 223)

Fyziologické potřeby

Jde o potřeby nezbytně nutné k životu, tedy potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.

Potřeby jistoty a bezpečí

Druhým stupněm pyramidy je potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.

Sociální potřeby

Příkladem těchto potřeb je potřeba přátelství, lásky či akceptace příslušníka skupiny.

Potřeba uznání

Potřeba mít pevné vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními. Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: první skupinou je touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po neznalosti a svobodě, druhou skupinou je touha po reputaci, uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.

Seberealizace (sebenaplnění)

Potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti. Stát se tím, čím člověk věří, že se stát může.

2.9.3 Teorie zaměřené na proces

Dle teorií zaměřených na proces jsou nejdůležitější psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci jedince. Tato teorie je také často nazývána jako teorie kognitivní (poznávací) teorie. Předmětem zájmu poznávací teorie je to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je chápou a interpretují. Výhodou teorie je poskytování realističtějšího pohledu na motivování lidí.

Dle Armstronga (2007) rozlišujeme tři základní procesy.

1. Očekávání (expektační teorie)

Expektace neboli očekávání můžeme chápat jako pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Tato teorie byla zformulována v roce 1964 autorem Vroomem.

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se často dostávají do nových situací – změna zaměstnání, systém odměňování, atd. – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností dochází ke snížení motivace.

Motivace je možná tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

Zjednodušeně řečeno, tedy čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace vyvoláno. Důležité ale je, že samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí.

Existují dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jde o:

- a) schopnosti – jde o individuální charakteristiky, jako je manuální dovednosti, znalosti, inteligence,
- b) vnímání role – to, co si jedinec myslí, že by měl dělat či to co si přeje dělat.

2. Dosahování cílů (teorie cíle)

Teorie zformulovaná Lathanem a Lockem v roce 1979 tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, tyto cíle jsou náročné, přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon.

Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno radou a vedením. Pro udržení motivace a dosahování vyšší cílů je životně důležitá zpětná vazba.

Teorie cíle neboli dosahování cílů je propojena s koncepcí řízení podle cílů pocházející ze 60. let. Tato metoda však často selhávala, protože byla používána byrokraticky, aniž by byla poskytována příslušným pracovníkům skutečná podpora.

Teorie cílů hraje významnou roli v procesu řízení pracovního výkonu.

3. Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází, tedy, zda je toto zacházení spravedlivé.

Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou referenční skupinou nebo s jinou odpovídající osobou. Tato spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Spravedlnost není synonymem pro rovnost. Rovnost můžeme definovat jako zacházení se všemi stejně.

Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, jestliže se s nimi právě naopak zacházet spravedlivě nebude.

Existují dvě formy spravedlnosti:

- a) distributivní spravedlnost – jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními,
- b) procedurální spravedlnost – jak lidé vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je povyšování, hodnocení pracovníků a disciplinární záležitosti.

V procedurální spravedlnosti rozlišujeme pět faktorů, které přispívají k jejímu vnímání:

- 1. přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska,
- 2. potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,
- 3. důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,

4. poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí,
5. poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

2.10 Teorie „cukru a biče“

Mezi nejstarší teorie na světě patří teorie „cukru a biče“. Tato teorie stále patří mezi nejrozšířenější a mezi nejznámější.

Pro úplné pochopení této teorie je důležité se vrátit k původu slova stimul. Slovo stimulus pochází z latiny a znamená původně pobídnout nebo bodec, tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání (Adair, 2004).

Tato metoda předkládá dva „motivy“, které můžeme použít. Na jedné straně jde o odměnu nebo nějaké lákadlo a na straně druhé jde o strach z následků. V tomto případě jde o vnější stimuly, kterým zvířata zřejmě rozumějí. Tato teorie funguje jen do určité míry jako analogie, o kterou se opírá. Do jisté míry jsme schopni ovládat druhé v závislosti na situaci pomocí odměn a trestů. Ale lidská přirozenost, naše mimořádná schopnost komunikace, otevírá i další možnost. Jsme schopni stimulovat v druhých celou řadu motivů, které budou mít velmi málo společného se strachem z bolesti nebo hledáním materiálních odměn (bosston.cz).

2.11 Zdroje motivace

Zdroje motivace můžeme vnímat jako ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí (Komárková, Provazník, 2004).

Skutečností podílejících se na utváření motivace je spousta, ale k základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály (Komárková, Provazník, 2004).

Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeba je v psychologii chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti (Komárková, Provazník, 2004).

Důvodů, proč jsou potřeby považovány za základní zdroj motivace, je hned několik. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům, tedy i pes či motýl mají své potřeby.

Potřeba se zpravidla projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendenci k odstranění tohoto napětí.

Předpokladem ovšem je, že subjekt nalezne cíl, určitou skutečnost, která umožní uspokojení dané aktualizované potřeby (viz obr. 2.4).

Obr. 2.3 Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Komárková a Provazník (2004, str. 245)

Návyky jako zdroj motivace

V průběhu života každého jedince dochází k tomu, že některé činnosti realizuje častěji, dokonce pravidelně, většinou v situacích určitého typu či charakteru. Díky této pravidelnosti se tyto činnosti často automatizují, fixují se, stávají se jakýmsi stereotypy, resp. návyky. Ocítne-li se člověk v situaci, která odpovídá určitému typu situací, s nímž již má asociované určité činnosti, „probouzejí se“ u něj tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem (Komárková, Provazník, 2004).

Návyk představuje opakovaný, fixovaný, zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Jde tedy o určitý naučený vzorec chování, či relativně fixovanou tendenci, či jakýsi vnitřní tlak, pohnutku, motiv učinit cosi konkrétního v určité podnětové situaci (Komárková, Provazník, 2004).

Důležité je si uvědomit, že návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

Zájmy jako zdroj motivace

V psychologii patří pojem zájmu k pojmu s velmi proměnlivým obsahem. Může být spojován se schopnostmi člověka, je pojmám také jako složka charakteru osobnosti, která je buď přímo totožná s postojem, nebo alespoň má s postojem mnohé společné. Zpočátku byl dokonce pojem zájmu ztotožňován s pozorností (Komárková, Provazník, 2004).

Podstatné však je, že zájmy chápeme jako motivy, zdroje poznávací činnosti. Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti (Komárková, Provazník, 2004).

Vzhledem k nejednoznačnosti v obsahu pojmu „zájem“ existují čtyři tzv. operacionální definice zájmu:

- zájem vyjádřený – za zájem jedince je možné považovat to, co jedinec prohlašuje za zajímavé,
- zájem manifestovaný – zájem je to, čemu jedinec dává přednost v situaci volby, to, na čem se podílí svou činností,
- zájem testovaný – zájmem je to, na co jedinec v experimentální situaci upíná svou pozornost, co z podnětů vnímá a co si pamatuje,
- zájem inventovaný – zájem je to, co vyplývá z analýzy řady odpovědí jedince na otázky týkající se oblíbených činností, předmětů apod. (Komárková, Provazník, 2004).

Zájmových zaměření existuje celá řada, existuje jich tolik, kolik je činností, které člověka mohou těšit a bavit. Mezi nejdůležitější patří například zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné či zájmy sportovní, jazykové, apod.

Zájem je tedy specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizují, navíc s určitou persistencí. Zájem lze také chápat jako zvláštní druh motivu (Komárková, Provazník, 2004).

Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se ve svém životě často setkává se skutečnostmi, které jsou pro něj nové a neznámé. Tyto skutečnosti nejenom poznává, ale také hodnotí, tzv. jim přisuzuje určitou hodnotu, význam, důležitost. Kritériem mu může být jak jeho osobní prospěch, tak prospěch širších sociálních skupin, či prospěch člověka obecně (Komárková, Provazník, 2004).

Tato hodnocení pak u každého jedince představují jakousi „osobní hodnotovou mapu“, hodnotový systém, hierarchii hodnot. Některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší, jiným naopak hodnoty nižší.

Hodnotový systém ovlivňuje jednání i prožívání člověka, je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli. Záleží to na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního člověka. Existují však jakési obecněji se vyskytující hodnoty, k nimž patří např. zdraví, děti, práce, peníze, upřímnost, láska, pravda, úspěch, svoboda, apod.

Rozlišujeme dvě základní skupiny hodnot. V první skupině jde o tzv. hodnoty terminální (cílové), což jsou skutečnosti, jichž lze s „konečnou platností“ dosáhnout. Ve druhém případě jde o skutečnosti, kterých s „konečnou platností“ dosáhnout nelze. Pak tyto hodnoty nazýváme hodnoty instrumentální. Instrumentální hodnoty vyjadřují spíše nástroje či způsoby a formy dosahování cílů, resp. života vůbec (Komárková, Provazník, 2004).

Rozlišujeme šest osobnostních typů dle převažujícího zaměření.

1. Typ teoretický

Typ teoretický je zaměřen na hledání pravdy, uvažování a kritiku. Nejvyšší hodnotou je poznání, je racionální až intelektualistický.

2. Typ ekonomický

Ekonomický typ měří všechno užitečností a praktičností. Zaměřen je na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku. Nejvyšší hodnotou je užitek.

3. Typ estetický

Typ estetický spatřuje nejvyšší hodnotu ve formě a harmonii. Patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti. Nejvyšší hodnotou je krása.

4. Typ sociální

Jde o typ člověka nesobeckého, altruistu. Láska je pro něho tou nejsprávnější a nejhodnotnější formou vztahů.

5. Typ politický

Jde o opačný typ než sociální. Za nejvyšší hodnotu považuje moc, má neustálou tendenci vyhledávat soutěž, vliv, příležitost ovládat druhé.

6. Typ náboženský

Tento typ má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě. Je zaměřen k absolutním, božským hodnotám. Hledá mystickou náboženskou zkušenost.

V současnosti by tento model bylo vhodné doplnit například o typ technický či sportovní. Na příkladech je možné vidět diferencovaný vliv převažující hodnotové orientace na motivační charakteristiky konkrétního člověka (Komárková, Provazník, 2004).

Ideály jako zdroj motivace

Ideálem rozumíme určitou ideovou, ev. názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi ideální cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží (Komárková, Provazník, 2004).

Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů. Mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní, apod.

Člověku je vlastní schopnost zaměřovat se do budoucna, někam či k něčemu směřovat, o něco se snažit, tím je mu vlastní tendence jevy a skutečnosti, se kterými se setkává, které ho obklopují či které poznává, určitým způsobem posuzovat, hodnotit.

Individuální ideály vznikají především vlivem působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka. Významné uplatnění v tomto procesu nacházejí procesy učení, nápodoby a identifikace, zcela vyloučit nelze ani vliv návyku (Komárková, Provazník, 2004).

Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, kdy se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje apod. (Komárková, Provazník, 2004).

Význam či závažnost uvedených zdrojů motivace se jak v průběhu individuálního vývoje jedince, tak i mezi jednotlivými lidmi vzájemně liší. To záleží na mnoha skutečnostech, jak na vrozených, biologických faktorech vývoje, tak na sociálních a obecně společenských podmínkách utváření osobnosti člověka, tak také na povaze jeho životních zkušeností, na jeho nezdarech, apod. Poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání i prožívání a tím i efektivnější ovlivňování veškeré jeho činnosti, tedy efektivnější stimulování (Komárková, Provazník, 2004).

2.12 Účel péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky svých zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Účelná péče o zaměstnance podniku je zákonnou povinností i ekonomickou nutností. Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, motivaci, schopnosti, spokojenost, výsledky i chování zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

Příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance a posilují realizování stanovených cílů organizace. Současně zvyšují atraktivnost práce a vylepšují pověst zaměstnavatele.

Dle Šikýře (2016) péče o zaměstnance zahrnuje:

- a) povinnou péči, která vyplývá z pracovněprávních předpisů, pracovních, kolektivních a jiných smluv (pracovní prostředí, bezpečnost, pracovní doba, apod.),
- b) dobrovolnou péči, která vyplývá z personální politiky zaměstnavatele (personální rozvoj, zaměstnanecké výhody, apod.).

Povinná péče o zaměstnance zahrnuje:

a) pracovní podmínky zaměstnanců – vytváření pracovních podmínek umožňujících bezpečný výkon práce,

b) odborný rozvoj zaměstnanců – zaškolení zaměstnanců, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, apod.,

c) stravování zaměstnanců – umožnění stravování zaměstnanců ve všech směnách, to znamená poskytování času a vytváření prostoru ke stravování zaměstnanců během přestávek v práci na oddech a jídlo,

d) zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců – zabezpečení zvýšené ochrany zaměstnanců se zdravotním postižením, apod.

Problematika péče o zaměstnance vychází z teorie motivace, přičemž specifickou oblastí povinné, smluvní a dobrovolné péče o zaměstnance je problematika:

a) pracovní doby a doby odpočinku,

b) pracovních vztahů,

c) pracovního prostředí,

d) bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Šikýř, 2016).

2.13 Motivační typy lidí

Všichni lidé jsou součástí různých systémů, tedy států, národů, firem, rodin, apod. a tyto systémy je pochopitelně poznamenávají. Každý systém je vnitřně rozmanitý. Tato rozmanitost jim umožňuje se lépe vypořádat s různými nástrahami života. Existují tedy čtyři základní typy lidí. Při poznávání motivačního založení lidí pomáhá také sledovat způsob, jakým lidé reagují na zvýšenou zátěž (Plamínek, 2015).

Objevovatelé

Mají tendenci samostatně posuzovat tendenci úkolů, vybírat mezi nimi priority. Často vybírají podle toho, co je nejvíce baví. Výběr priorit a rozhodování probíhá bez konzultace se zadávajícím. Úkoly, které jim nevyhovují, mají objevovatelé sklon odbýt co nejrychleji,

formálně a bez velkého ohledu na kvalitu. Typickým rysem tohoto motivačního typu je také to, že dokáží reagovat na nadměrnou zátěž znásobením úsilí (Plamínek, 2015).

Tento způsob života může vést dokonce i k fyzickému vyčerpání. Stres je jejich společníkem a mají nejlepší předpoklady pro vědeckou a kreativní práci. Objevovatelé si také váží svobody své i jiných lidí.

Na nespravedlnost reagují tak, že na ni nezapomínají a obvykle na ni nezapomínají ani tehdy, když by to pro ně bylo výhodné. Neumí udělat věci, které jsou v rozporu s jejich přesvědčením (Plamínek, 2015).

Usměřňovatelé

Mají tendenci vidět v zadaném úkolu příležitost k sebeprosazování. Při nadměrné zátěži či stresu se snaží práci nějakým způsobem delegovat a ponechat si přitom koordinující roli a kontrolu nad výsledkem. V zátěžových situacích se obvykle snaží na sebe přitáhnout velkou pozornost. Zdůrazňují přetížení a potíže, šíří informace o jednotlivých úspěších, ale i o překážkách, které jim jsou kladeny do cesty (Plamínek, 2015).

Usměřňovatelé umí dobře prodávat svoje myšlenky a dovedou přesvědčit i ostatní. Dokáží poměrně snadno získat velký počet stoupenců. Usměřňovatelé mají sklony k zesměšňování objevovatelů. Se stejným typem lidí si většinou rozumí.

Nespravedlnost berou jako běžnou, všudypřítomnou charakteristiku tohoto světa. Pokud pociťují, že je na nich nespravedlnost páchána, dobře zvažují, zda se ozvat či ne. Na nespravedlnost umí i zapomenout (Plamínek, 2015).

Slad'ovatelé

Jestliže je systém nedonutí chovat se v rozporu se svým motivačním založením, mají tendenci reagovat na zvýšenou zátěž vstřícně, ale vlažně k podanému výkonu. Dominují zde slova podpory nad spontánními činy. U typických slad'ovatelů se objevuje i tendence opakovaně místo práce na úkolech probírat náročnou pracovní situaci s kolegou či kolegyní podobného motivačního typu u kávy. Jeli slad'ovatel skutečně vyhraněný nejde o sabotáž, ale spíše o přirozenou obrannou reakci jeho organismu (Plamínek, 2015).

Slad'ovatelé se především zaměřují na vše, co se točí kolem lidí, kolem jejich vztahů či spokojenosti. Diskuse s těmito motivačními typy lidí bývá velmi příjemná a vstřícná, rádi se ptají a mají zvyk vyslechnout odpověď. Dokáží výborně pochopit druhé lidi. Mají vysoce vyvinuté empatie. Jejich snahou je, aby prostředí, ve kterém žijí, bylo příjemné, lidské a chápající.

Jsou s věcnou nespravedlností, která je na nich páchána, relativně smířeni. S tímto chováním se do jisté míry dokáží vyrovnat. Velmi špatně, ale nesou nespravedlnost vztahovou (Plamínek, 2015).

Zpřesňovatelé

Na nadměrné zatížení obvykle reagují pečlivou prací, která je ovšem velmi frustruje a vyčerpává. Pod silnou a dlouhodobou zátěží se mohou dokonce i psychicky hroutit. Každé selhání může vést k dlouhodobým až k trvalým následkům v oblasti jeho sebedůvěry a sebehodnocení (Plamínek, 2015).

Vyhraněný zpřesňovatel nežádá o radu od jiných lidí, ale spíše se snaží něco naučit samostatně. Snaží se nalézt vhodné procesy, svoji práci zautomatizovat, či hledat nové náměty v knihách či metodických příručkách. Mají rádi výbornou organizaci práce, pořádek na pracovišti i ve svých věcech. Požadují jasná zadání a ta precizně plní.

Na své okolí působí spíše chladně či podivně. Trvá jim dlouho, než získají důvěru a dokáží se otevřít. Dokáží se i pořádně rozčílit, ale zpravidla až když přeteče poslední kapka trpělivosti. Bývají loajální k firmě, respektují nadřízené i v situacích, když se od nich odvracejí. Neradi riskují.

Zpřesňovatelé jsou na nespravedlnost velmi citliví. Často v těchto případech nezvládají své emoce. Tuto nespravedlnost, která je na nich páchána, si často ukládají ve svých pocitech, a to i přesto že ji nedokáží či nechťejí jedinci vrátit (Plamínek, 2015).

2.14 Metody využívané v diplomové práci

V této kapitole jsou charakterizovány metody, které jsou v diplomové práci aplikovány.

2.14.1 Studium interních pramenů

Interní prameny jsou základním písemným zdrojem informací. V teoretické části práce jsou výchozím zdrojem informací především deskripce a komparace názorů odborných autorů. Důležitým zdrojem informací jsou také interní materiály společnosti ZEAS Lysice, a.s. Patří sem například směrnice či jiné interní organizační dokumenty, které popisují pravidla pro fungování vnitřních struktur společnosti.

Důležitým zdrojem informací jsou také dostupné webové stránky společnosti ZEAS Lysice, a.s.

2.14.2 Vlastní zkušenosti a pozorování

Metoda pozorování je další metodou použitou v rámci posouzení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. Tato metoda je vhodná z toho důvodu, že umožňuje zachytit a analyzovat reálné jevy a procesy, které bychom pomocí dotazování nikdy neodhalili.

Existuje totiž rozdíl mezi tím, co lidé si lidé myslí nebo tvrdí a tím, co skutečně dělají a jak se chovají.

Pozorováním jsou sledovány jevy, které jsou přímo dostupné smyslovému vnímání. Rozlišujeme dva druhy pozorování: zúčastněné a nezúčastněné.

V diplomové práci je použita metoda nezúčastněného pozorování. Jde o pozorování, kdy pozorovatel z odstupů nezájemně sleduje jevy v jejich přirozeném prostředí. Existuje také pozorování, kdy nejsou účastníci výzkumu informováni o tom, že jsou pozorováni. Tehdy hovoříme o pozorováním skrytém.

Autorka je ve společnosti zaměstnána na pozici technického pracovníka jeden rok a řadu informací či poznatků může využít z vlastních zkušeností.

2.14.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření patří k nečastějším metodám získávání informací od určitého počtu respondentů. Tato metoda je oblíbená díky svým nízkým nákladům, anonymitě, reprezentativním výsledkům atd. Samozřejmě tato metoda má i řadu nevýhod, jednou z největších nevýhod je to, že lidé si často něco jiného myslí či dělají a něco jiného píší.

Dotazníkovým šetřením můžeme měřit názory a postoje, nikoliv však skutečné chování.

Dotazníkové šetření patří mezi kvantitativní metody. Diplomová práce využívá polostrukturovaný typ dotazníku. Tento dotazník je složen jak ze standardizovaných otázek, tak z otázek otevřených, kde mohou respondenti vyjádřit svůj názor k danému tématu.

2.14.4 Statistická analýza závislosti

Statistická analýza závislosti slouží pro zjištění, zda jsou na sebe dva či více jevů závislých. Jde o zhodnocení, do jaké míry změna jednoho znaku, podmiňuje změnu hodnot znaku jiného.

Při vyhodnocování závislostí se můžeme setkat se čtyřmi základními proměnnými.

a) *Nominální proměnná* – o dvou hodnotách můžeme pouze říci, zda jsou stejné či různé. Lze u nich používat pouze rozdělení četnosti, nelze použít aritmetický průměr. Příkladem je obor, fakulta, škola, apod.

b) *Ordinalní proměnná* – u dvou hodnot můžeme navíc určit pořadí. Příkladem je vzdělání, úroveň spokojenosti, apod.

Nominální a ordinalní proměnné lze také nazývat jako kvalitativní.

c) *Intervalová proměnná* – jde o takovou proměnnou, u jejíchž hodnot lze navíc vypočítat, o kolik je jedna hodnota větší než druhá. Například počet dětí v domácnosti, měsíční příjem domácnosti, apod.

d) *Poměrová proměnná* – u těchto hodnot lze vypočítat o kolikrát je jedna hodnota větší než hodnota druhá. Například počet členů domácnosti, apod.

Intervalové a poměrové proměnné lze také nazývat jako kvantitativní. Pro zjištění vztahu mezi dvěma či více ordinálními proměnnými lze využít dva koeficienty, a to Spearmanův koeficient a koeficient Kendallův.

Spearmanův koeficient pořadové korelace

Spearmanův koeficient korelace je korelačním koeficientem, který slouží pro měření vztahu mezi jednotlivými proměnnými. Hodnoty tohoto koeficientu leží vždy v rozmezí od -1 do 1. Hodnota koeficientu blízká 1 vyjadřuje, že vztah mezi proměnnými je kladný. Čím větší jsou hodnoty jedné proměnné, tím větší jsou hodnoty druhé proměnné.

Hodnota korelačního koeficientu blízká -1, vyjadřuje záporný vztah mezi danými proměnnými. Čím větší jsou hodnoty jedné proměnné, tím menší, jsou hodnoty proměnné druhé.

Hodnota korelačního koeficientu blízká nule znamená, že mezi hodnotami proměnných významný vztah není.

Kendallův koeficient korelace

Kendallův koeficient pořadové korelace je dalším koeficientem sloužící pro zjišťování vztahu mezi dvěma ordinálními proměnnými. I tento koeficient může nabývat hodnot od -1 až 1. Hodnoty kladné, blíží se 1 znamenají, že zkoumané proměnné mají kladný vztah a jsou na sobě statisticky závislé. Jedna proměnná ovlivňuje proměnou druhou stejným směrem.

Pokud se hodnoty od 1 vzdalují a přibližují se hodnotě -1, jde o hodnoty statisticky nevýznamné a efekt je opačný.

3 ANALÝZA MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Tato část diplomové práce je zaměřena na analýzu a posouzení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. V první části analýzy bude charakterizována samotná akciová společnost. Důležitá je hierarchie řídicích funkcí ve společnosti. Společnost má několik rozdílných středisek, ve kterých mají zaměstnanci jiné pracovní podmínky a samozřejmě i jinou pracovní náplň. Tito jednotliví pracovníci budou podrobeni šetření, v podobě strukturovaného dotazníku. Tento dotazník, společně s pozorováním a podnikovými dokumenty, bude sloužit jako podklad pro zhodnocení celkového systému motivace a spokojenosti v daném podniku.

3.1 Charakteristika společnosti ZEAS Lysice, a.s.

Tabulka 3.1 znázorňuje základní údaje o společnosti ZEAS Lysice, a.s. Vznik společnosti je datován ke dni 9. 4. 1997. Předmětem činnosti je především zemědělská prvovýroba, zemědělské služby a obchodní činnost. Předsedou představenstva je od vzniku společnosti Ing. Jaroslav Brach.

Tab. 3.1 Základní údaje o společnosti

Základní údaje o společnosti	
obchodní jméno	ZEAS Lysice, a.s.
předmět činnosti	Zemědělská prvovýroba, zemědělské služby, obchodní činnost
právní forma	Akciová společnost
sídlo	Jihomoravský kraj, okres Blansko, 679 71 Lysice, Družstevní 68
IČO	25 33 38 79
předseda představenstva	Ing. Jaroslav Brach
datum vzniku	9. 4. 1997
počet zaměstnanců	102, středně velký podnik
výše základního kapitálu	116.000.000 Kč
odběratelé	Převážně tuzemské firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost ZEAS Lysice, a.s. sídlí v Jihomoravském kraji, okres Blansko. Tento kraj můžeme charakterizovat jako kraj typický pro zemědělství. Podnebí patří mezi nejteplejší v České republice. Téměř 60 % plochy kraje tvoří zemědělská půda, z níž 83 % je půda orná (viz obrázek 3.1).

Obr. 3.1 Mapa znázorňující Jihomoravský kraj



Zdroj: www.ceskarepublika.cz

3.1.1 Živočišná výroba

Společnost ZEAS Lysice, a.s. má několik středisek, ve kterých je prováděna živočišná výroba. Každé středisko je však zaměřeno v rámci chovu skotu na jinou činnost. V živočišné výrobě se společnost zaměřuje na výkrm skotu, prasat, chov dojníc a kuřecích brojlerů.

Středisko Lysice

Středisko Lysice je v rámci živočišné výroby pouze okrajovým střediskem. Zde se nachází pouze venkovní ustájení pro cca 37 telat. Telata zde mají pouze tzv. přechodné ustájení, před samotným přemístěním mezi větší skupinu zvířat.

Důležitým chovem v rámci střediska Lysic je, ale chov kuřecích brojlerů. V okrajové části střediska jsou zbudovány dvě velké haly pro chov těchto brojlerů.

Středisko Býkovice

Středisko Býkovice patří mezi nejproduktivnější střediska v rámci živočišné výroby. Nachází se zde nově zbudovaný kravín s kapacitou 350 dojníc. Stáj byla postavena v roce 2000 a jde o stání tzv. „na zelené louce“. Tyto stáje jsou v ČR i dnes považovány za špičkové. Významnou investicí byla také v roce 2015 rozsáhlá rekonstrukce dojírny v rámci Býkovic.

Zde zaměstnanci pracují na 2 směny. Ve středisku se také nachází výkrmna býků s kapacitou 1000 ks. Z důvodu odbytu je, ale aktuální stav zvířat 545 ks.

ZEAS Lysice, a.s. se také zabývá produkcí krmných směsí, která zajišťuje potřebu vlastní, ale i cizí živočišné výroby. Výrobna krmných směsí prodělala rozsáhlou rekonstrukci, po níž obdržela registraci od ÚKZÚZ (Ústřední zkušební a kontrolní ústav zemědělský Brno).

Největší a nejnákladnější inovací v Býkovicích bylo zprovoznění bioplynové stanice o výkonu 548 kW, které proběhlo v roce 2013. Náklady vynaložené na tuto inovaci byly více jak 44 mil. Kč. Záměrem této investice bylo získání stálého a jistého příjmu za teplo dodávané do sítí.

Středisko Kozárov

Středisko Kozárov je zaměřeno na produkci mléka a výkrm jalovic. Nachází se zde stání pro 120 dojnic a výkrmna jalovic pro 240 ks. Součástí střediska je také 20 telat. Významnou investicí v roce 2016 zde bylo zbudování nové moderní dojírny.

Středisko Lhota U Lysic

V tomto středisku jsou chovány tzv. masné krávy. Skot žije celoročně venku na pastvinách (s možností přístupu do kravína).

Středisko Drnovice a Štěchov

Středisko Drnovice je charakteristické pro chov prasat. Ve středisku v Drnovicích je postaven vepřín, který v současné době prochází významnou rekonstrukcí. V roce 2016 byla na vepříně opravena střecha, v roce 2017 jsou zde plánovány další významné opravy a modernizace technologií.

Ve středisku na Štěchově probíhá výkrm jatečných prasat.

Středisko Lomnice

Ve středisku Lomnice jsou ustájeny telata (135 ks) na tzv. aklimatizaci před samotným přemístěním mezi ostatní zvířata. Dále se zde realizuje výkrm jatečných prasat (240 ks).

Živočišná výroba společnosti ZEAS Lysice, a.s. tvoří významnou část podnikových tržeb (viz graf 3.2). Organizační struktura včetně počtu zaměstnanců v živočišné výrobě se nachází v příloze č. 2.

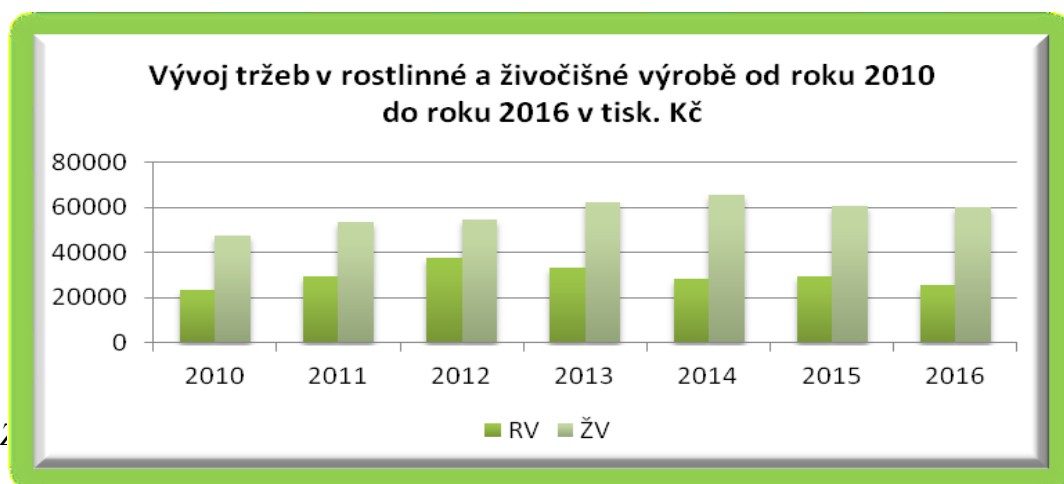
3.1.2 Rostlinná výroba

Základním článkem v rostlinné výrobě je výroba obilovin pro potravinářské účely, produkce osiv a krmného obilí, dále také řepky, sóji, cukrovky a krmných plodin. Společnost celkem hospodaří na 2200 ha, z nichž je 370 ha v podnikovém vlastnictví. Zbývající část si organizace pronajímá od soukromých osob.

Důležitou část rostlinné výroby tvoří úsek ovocnářství, nacházející se ve středisku Lysice – sady. Hlavním cílem produkce jsou jablka, ale probíhá zde i doplňkové pěstování jahod a rybízu.

Úsek ovocnářství se akciová společnost snaží obnovovat pravidelně po pěti letech. Tato obnova spočívá v odstraňování starých, nerodících stromů a keřů, a následně v jejich opětovné výsadbě. Zatím poslední obnova sadů započala na podzim v roce 2014 a její dokončení je plánováno na rok 2017.

Graf 3.1 Vývoj tržeb v rostlinné a živočišné výrobě od roku 2010 do roku 2016 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu č. 3.1 zřejmé, úsek živočišné výroby přináší do společnosti podstatnou část tržeb. Od roku 2010 do roku 2014 tržby v živočišné výrobě rostly. Od roku 2014 je již patrný pokles. Tento pokles je způsoben především velmi špatnou výkupní cenou mléka. V roce 2014 tvořily tržby za výrobky v živočišné výrobě 65.692 tis. Kč, v roce 2015 byl zaznamenán pokles tržeb na 60.743 tis. Kč. Tržby za výrobky živočišné výroby tedy během jednoho roku klesly skoro o 5 mil. Kč.

Tržby v rostlinné výrobě jsou velmi závislé na počasí, resp. na úrodě. Od roku 2010 do roku 2012 tržby rostly. K poklesu došlo v roce 2013, ale v dalších letech byl zaznamenán růst. V minulém roce, tedy v roce 2016, došlo opět k poklesu tržeb. Tento pokles byl způsoben různými faktory, například velmi špatnou úrodou jablek.

Sady

Úsek ovocnářství je speciální částí rostlinné výroby. Tento úsek není zaměřen pouze na produkci jablek, ale doplňkovou činností je také pěstování jahod a rybízu. Sady společnosti ZEAS Lysice, a.s. mají celkovou výměru jahod 2,32 ha, rybízu 27,98 ha a jabloní v plné plodnosti se zde nachází 45,25 ha. Od roku 1996 byla zahájena obnova sadů intenzivní výsadbou nových odrůd jabloní i červeného rybízu. V roce 2015 bylo obnoveno 3,04 ha jabloní, v roce 2016 3,97 ha a v roce 2017 je plánovaná obnova na 4,61 ha.

Důležitou investicí bylo vybudování skladů s řízenou atmosférou. První etapa proběhla v roce 2003 a týkala se uskladnění asi 210 tun jablek. V roce 2010 byl sklad rozšířen o další kapacitu 300 tun jablek. Tyto sklady umožňují dlouhodobé kvalitní skladování ovoce od sklizně až do června následujícího roku. Ovoce je dodáváno na trh prostřednictvím celorepublikového odbytového družstva CZ Fruit Praha.

3.1.3 Zemědělské služby

Dalším úsekem je úsek mechanizace a dopravy, který zajišťuje potřeby jak samotného podniku, tak i cizích odběratelů. Společnost se zabývá senážováním a silážováním do velkoobjemových vaků, setím kukuřice a také službami nákladní i osobní dopravy.

3.1.4 Nezemědělská výroba a další poskytované služby

Určitou část z činnosti společnosti zabírá i nezemědělská výroba, a to šití pracovních oděvů, které jsou vyráběny na zakázku s atestem státní zkušebny.

Z obchodní činnosti se ZEAS Lysice, a.s. zabývá prodejem náhradních dílů na zemědělské stroje, a také prodejem stavebnin, jejichž prodejna byla v květnu v roce 2010 zmodernizována a rozšířena.

V roce 2013 také společnost v nově zrekonstruovaných prostorách otevřela pneuservis pro širokou škálu zákazníků.

Další poskytovanou službou je rozvoz obědů pro strážníky v Lysicích a jeho blízkém okolí.

Akciová společnost ZEAS Lysice, a.s. se snaží pozitivně působit na kulturní ráz krajiny a také produkovat zdravé kvalitní české potraviny. Z tohoto důvodu organizace preferuje spolupráci s tuzemskými firmami, které na trh přinášejí pouze prověřené a kvalitní výrobky.

3.2 Pracovní pozice a pracovní doba ve společnosti

Jak již bylo výše zmíněno, právní forma společnosti ZEAS Lysice, a.s. je akciová společnost. Znamená to tedy, že organizace je složena z statutárního orgánu – představenstva a kontrolního orgánu – čili dozorčí rady.

V čele představenstva stojí předseda, který plní ve společnosti zároveň také funkci hlavního ekonoma. Místopředseda představenstva je zároveň ředitelem podniku. V podniku se nachází několik středisek. Každé toto středisko má odpovědného vedoucího (viz kap. 3.1).

Celkem ve společnosti pracuje 102 stálých zaměstnanců. Všichni tyto pracovníci jsou součástí dotazníkového šetření.

Živočišná výroba	32 pracovníků
Dispečink, doprava	24 pracovníků
Technici	26 pracovníků
Rostlinná výroba	7 pracovníků
Přidružená výroba (šití)	6 pracovníků
Kuchyně	4 pracovníci
Míchárna krmných směsí	1 pracovník
Stavebniny	2 pracovníci

Pracovní doba ve společnosti se liší dle ročního období a samozřejmě také dle pracovního zařazení (viz tab. 3.2).

Tab. 3.2 Pracovní doba pracovníků dle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	Směna		Pracovní doba
	Sezónní období (jaro/léto, podzim)	Zimní období	Od - do
živočišná výroba	Ranní, odpolední (noční směna)	Nerozlišeno	3:00 – 9:00 15:00 – 19:30
dispečink, doprava	Ranní (noční směna)	Ranní směna (s kratší pracovní dobou)	6:00 – 14:30 (13:30) 5:00 – dle potřeby
techničtí pracovníci (účetní, atd.)	Ranní směna	Nerozlišeno	6:00 – 14:30
rostlinná výroba	Ranní směna	Ranní směna (s kratší pracovní dobou)	6:00 – 14:30 6:00 – dle potřeby
přídružený výroba (šití)	Ranní směna	Nerozlišeno	5:00 – 13:30
kuchyně	Ranní směna	Nerozlišeno	5:00 – 13:30
míchárna krm. Směsí	Ranní směna	Nerozlišeno	6:00 – 14:30
stavebniny	Ranní směna	Ranní směna (s kratší pracovní dobou)	7:00 – 16:00 7:00 – 15.30

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož je společnost ZEAS Lysice, a.s. zemědělský podnik, je jeho činnost velice sezónní. V zimních měsících, tzn. cca od prosince do února mají někteří pracovníci kratší pracovní dobu.

Pracovníci v živočišné výrobě, tedy v kravíně, drůbežárně a výkrmně jatečných prasat pracují na ranní a odpolední směny. Ve středisku Drnovice, kde se nachází i porodna selat, pracují zaměstnanci i na směny noční.

Jedna z nejvíce sezónních prací jsou práce na dispečinku a v rostlinné výrobě. Zde pracovníci pracují v zimních měsících pouze 7 hodin denně. Oproti tomu v období sezónních prací, například v období žnových prací, slizně ovoce atd. pracují zaměstnanci více jak 8 hodin denně. V případě potřeby pracují i na noční směny.

Pracovní doba techniků je stále stejná, bez ohledu na roční období.

Švadleny pracující v přídružené výrobě pracují převážně na ranní směny od 5:00 do 13:30 h. Jejich pracovní doba bývá, ale často upravena dle počtu zakázek.

Pracovnice v kuchyni pracují na ranní směny. V případě potřeby docházejí i na odpolední vydávání večeří či svačin, ale to pouze v případě ubytování kombajnérů či jiných pracovníků.

Na míchárně krmných směsí pracuje zaměstnanec pouze na ranní směny. Stavebniny v období sezóny mají otevírací dobu od 7:00 do 16:00 h a pracují zde 2 zaměstnanci. V období zimním, je otevírací doba stavebnin omezena od 7:00 do 15.30 h a pracuje zde pouze zaměstnanec jeden.

3.3 Analýza systému zaměstnaneckých výhod poskytovaných společnostmi ZEAS Lysice, a.s.

V této podkapitole budou vysvětleny výhody poskytované společností ZEAS Lysice, a.s. svým zaměstnancům. Charakteristika tohoto systému je vytvořena na základě pozorování, vlastních zkušeností, podnikových materiálů a dotazování.

Příspěvek na stravování

V podnikovém středisku Lysice, se nachází jídelna s vlastní kuchyní. Zaměstnanci ve všech střediscích mají možnost si vybrat ze dvou druhů jídel. Jídla jsou rozváženy všem zaměstnancům do všech středisek za stejnou cenu. Podnik přispívá pracovníkům, na každý oběd, 38 % z běžné ceny.

Pitný režim

Společnost všem svým zaměstnancům poskytuje zdarma několikrát ročně (převážně v letních měsících) zdarma tekutiny. V průběhu roku mají pracovníci kdykoliv možnost si zakoupit studené nápoje na budově vrátnice v jednotlivých střediscích.

Penzijní a životní připojištění

Pokud pracovník odpracuje ve společnosti více jak půl roku, má možnost si zažádat o příspěvky na penzijní a životní připojištění. Výška dávek se odvíjí od počtu odpracovaných let zaměstnancem v podniku.

Dárkové balíčky

Dárkové balíčky podnik poskytuje zaměstnancům, buď k pracovnímu výročí, narození dítěte či osobnímu jubileu.

Naturální výrobky

Tzv. naturální výrobky jsou výrobky, které společnost každoročně nabízí svým zaměstnancům za výhodné ceny. Mezi tyto produkty patří například různé druhy obilovin, krmné směsi vyprodukované ve středisku v Býkovicích, apod.

Služební automobil

Především pro některé zaměstnance jsou k výkonu jejich práce nezbytné služební automobily. Služební automobily vlastní všichni vedoucí jednotlivých středisek, popřípadě mají vozidla v případě potřeby kdykoliv k dispozici.

Mobilní telefon + příspěvek na tarif

Někteří pracovníci (vedoucí středisek) vlastní i služební mobilní telefon. Ostatní zaměstnanci, především pracovníci pracující v úseku dopravy, mají nárok na příspěvek na provolaný paušál, který se pohybuje od 300,-- Kč do 1.000,-- Kč za rok.

Komunikace ve firmě či na pracovišti

Pro celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti je také důležitá informovanost. Proto je důležité, aby v každé organizaci fungovala komunikace. Komunikace musí fungovat jak mezi spolupracovníky na pracovišti, tak mezi vedoucím a jeho podřízeným.

Pravidelné porady mají vedoucí jednotlivých úseků, kteří se každé pondělí schází v hlavní budově střediska Lysice. Každé pondělí mají také poradou vedoucí jednotlivých středisek živočišné výroby včetně účetní živočišné výroby.

Pravidelné porady mají také pracovníci dispečinku či rostlinné výroby, a to každé ráno, kvůli rozdělení denních prací.

Všechny účetní jednotlivých úseků se scházejí nepravidelně, dle potřeby, například 1 – 2 krát do roka.

Všichni zaměstnanci jsou o dění firmy či jejich plánech do budoucna seznámeni na každoroční výroční schůzi, která se koná vždy v prosinci.

Každý zaměstnanec má možnost přihlásit se na jakýkoliv seminář, školení či kurz, kde získá další poznatky, důležité k výkonu své práce.

3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro posouzení úrovně spokojenosti a motivace ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. byla použita metoda strukturovaného dotazníku. Jde o empirické šetření, kterého se zúčastnili pracovníci z různých podnikových úseků a různého pracovního zařazení (dotazník viz příloha č. 3).

O dotazníku byli informováni všichni vedoucí podnikových úseků na tradiční pondělní poradě. Vedoucím pracovníkům byl vysvětlen smysl a princip otázek a dále byli požádáni o rozdělení dotazníků zaměstnancům ve svém středisku. Možnost vyplnit dotazník a zúčastnit se tak empirického šetření měl tedy pracovník na každém středisku. Dotazníků se pouze nemohlo zúčastnit 9 pracovníků, kteří byli v této době buď v pracovní neschopnosti či na dovolené odpočinkové.

Na vyplnění dotazníků měli zaměstnanci 10 pracovních dnů a sběrným místem bylo středisko Lysice, kde mohli zaměstnanci dotazníky vhadzovat do sběrné schránky na vrátnici.

Dotazníkového šetření se nakonec zúčastnilo 53 respondentů (z 93 aktivních pracovníků), tedy návratnost dotazníků byla 57 %. Míra zodpovězení uzavřených otázek činila 100 %.

Samotný dotazník se skládá ze dvou částí a je samozřejmě anonymní. První část dotazníku se zaměřuje právě na posouzení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Tato část dotazníku je tvořena jak uzavřenými otázkami, tak otázkami otevřenými, kde mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor či postoj k dané problematice.

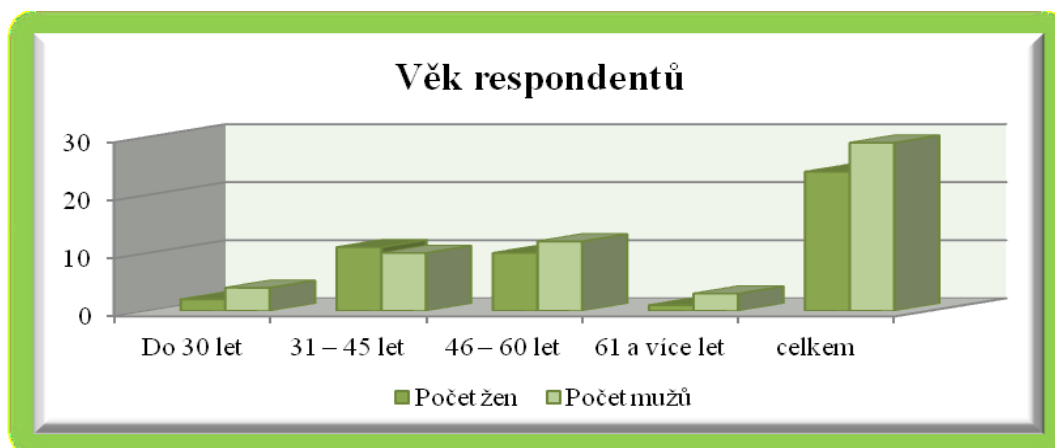
Druhá část dotazníku je určena pro zjištění motivačních typů lidí pracujících ve společnosti. Autorem tohoto testu je J. Plamínek ve své knize Sebepoznání, sebeřízení a test, 2008. Tento test slouží pro zjištění motivačního založení jednotlivých respondentů. Jde tedy o určení, které podněty pracovníci preferují, vyhledávají či se jimi přednostně zabývají.

První částí strukturovaného dotazníku věnována posouzení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Otázka číslo 1 – 4: Úvodní okruh otázek

Otázky číslo 1 – 4 jsou otázky sloužící pro úvodní, resp. částečnou identifikaci respondenta. Dotazníkového šetření se tedy zúčastnilo 53 respondentů, a to 29 mužů a 24 žen.

Graf 3.1 Věk respondentů



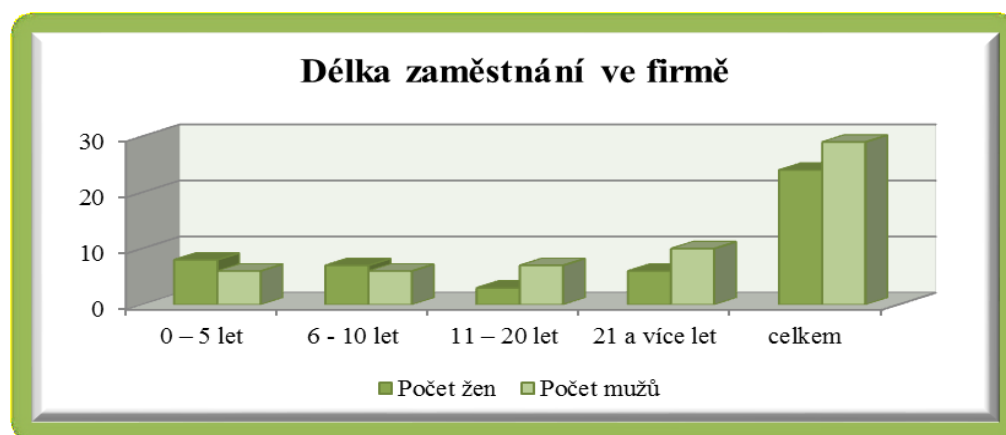
Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu č. 3.1 se dotazování nejvíce zúčastnilo respondentů ve věku od 46 do 60 let, a to v poměru 12 mužů a 10 žen. Dále odpovědělo 21 zaměstnanců ve věkové skupině 31 – 45 let. V tomto případě se jedná o 11 žen a 10 mužů. Nejméně odpovídaly ženy ve věkové skupině 61 a více let, šlo pouze o 1 ženu a 3 muže. Samozřejmě důvodem může být například to, že ženy dosahují důchodového věku dříve než muži, a proto také v podniku v tomto věkovém rozmezí tolik zaměstnanců není.

Společnost zaměstnává málo osob do 30 let, proto se dotazníkového šetření zúčastnilo pouze 6 osob, z toho 2 ženy a 4 muži této věkové kategorie.

Společnost ZEAS Lysice, a.s. má na trhu dlouholetou tradici. Nejdříve působila jako zemědělské družstvo, následně společnost ZEAS Lysice, a.s. převzala činnost od tohoto družstva a nadále pokračovala v zemědělské činnosti. Změnou právní formy nedošlo ke změně pracovních míst či pracovního zařazení.

Graf 3.2 Délka zaměstnání ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.2 se dotazníkového šetření nejvíce zúčastnili zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 21 a více let, celkem šlo o 6 žen a 10 mužů. V procentuálním vyjádření jde tedy o 30 % respondentů, kteří pracují ve společnosti déle jak 21 let. Důvodem této dlouhé doby zaměstnání je to, že společnost ZEAS Lysice, a.s. je společnost s dlouholetou tradicí. V právní formě akciová společnost, podnik vznikl v roce 1997, tedy před 20 lety. Společnost ale již řadu let před tím působila jako zemědělské družstvo. Zaměstnanci samozřejmě tuto změnu právní formy nerozlišují.

Další významnou skupinou respondentů byli zaměstnanci pracující ve společnosti do 5 let. Z celkového počtu respondentů jde o necelých 27 %. Zde odpovědělo 8 žen a 6 mužů. Společnost se vyznačuje velmi malou fluktuací a snaží se vážit svých stálých zaměstnanců. Na druhou stranu se přiklání i k zaměstnávání mladých lidí, kteří do společnosti mohou přinést znalosti a zkušenosti z externího prostředí.

Další skupinou respondentů byli respondenti pracující ve společnosti 6 až 10 let. Tuto skupinu tvořilo 6 mužů a 7 žen. Celkem šlo tedy o 13 pracovníků, tedy o necelých 25 % z celkového počtu dotazovaných.

Nejméně se empirického šetření zúčastnili pracovníci pracující ve společnosti 11 až 20 let. Zde odpovědělo 10 osob, z toho 3 ženy a 7 mužů.

Graf 3.3 Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu č. 3.3 se empirického šetření nejvíce zúčastnili techničtí pracovníci. Pod technickými pracovníky si lze představit například účetní jednotlivých úseků, vedoucí jednotlivých středisek, hlavního ekonoma nebo například ředitele akciové společnosti. Celkem jde tedy o 16 pracovníků, kteří na otázky odpověděli. Šlo o 6 žen a 10 mužů.

Významnou skupinou respondentů je také dispečink a doprava. Zde odpovědělo 14 mužů, šlo tedy o necelých 27 respondentů z celkového počtu dotazovaných. Úsek dopravy a dispečinku tvoří významnou podnikovou část. Pracuje zde celkem 24 zaměstnanců, tzv. dotazování se zúčastnila více jak 58 % pracovníků.

Z živočišné výroby i z výroby rostlinné odpovědělo 7 respondentů. V obou případech 5 žen a 2 muži.

Poslední skupinou respondentů byla skupina tzv. ostatních pracovníků. Do této skupiny byly zařazeny kuchařky ze střediska v Lysicích, pracovníci z prodejny stavebnin, dále švadleny z přidružené výroby a také jeden pracovník z mícháreny krmných směsí ve středisku Býkovice. Celkem odpovědělo 9 pracovníků, z toho 8 žen a 1 muž.

Další skupina otázek je již zaměřena na posouzení spokojenosti a motivace pracovníků ve společnosti.

Otázka číslo 5 a 6: Spolupráce a konflikty na pracovišti

Jelikož v práci tráví člověk často více jak 1/3 dne, tak je velmi důležité jaké mezilidské vztahy na pracovišti fungují či nefungují. Každý konflikt či nesoulad vyskytující se na pracovišti negativně působí na efektivitu a celkovou výkonnost zaměstnance.

Konflikty na pracovišti nejčastěji vznikají v důsledku toho, že pracovníci mají dojem, že jejich plat, podmínky práce či pracovní nároky jsou nespravedlivé. Dále ke konfliktům také dochází při spolupráci osob s výrazně odlišnými pracovními či osobními zvyklostmi. Ke konfliktům také může docházet v případě, že některý pracovník v důležité funkci má sklon si na ostatních pracovnících posilovat svoji pozici.

Ať již je důvodem ke konfliktům či ke špatné spolupráci jakýkoliv, pro celkovou výkonnost pracovníků je velmi důležité, aby vedoucí pracovníci udržovali dobrou a příjemnou atmosféru na pracovišti či v celém podniku.

Graf 3.4 Spolupráce na pracovišti

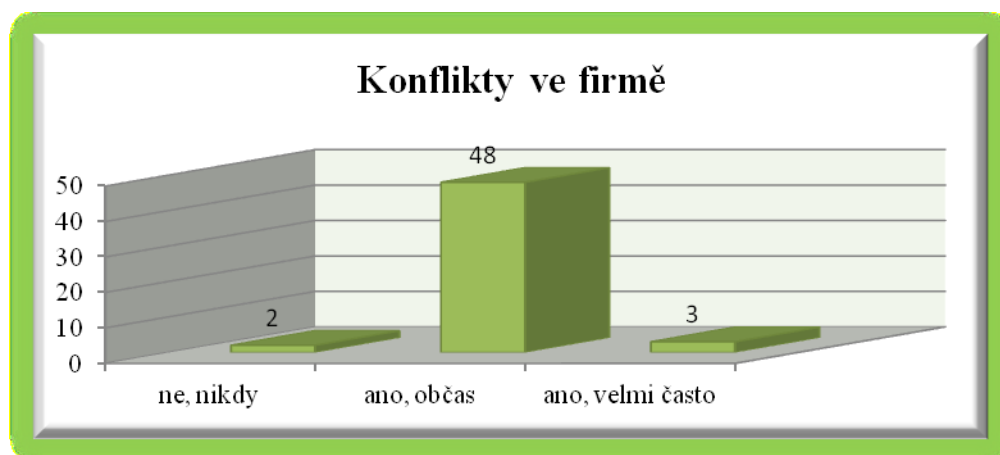


Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.4 je spolupráce na pracovišti podle 80 % pracovníků dobrá. Na tomto hodnocení se shodli jak zaměstnanci, tak zaměstnankyně. 9 zaměstnanců spolupráci na pracovišti hodnotí jako velmi dobrou a pouze jeden muž a jedna žena hodnotí spolupráci na svém pracovišti jakou špatnou.

Velmi špatnou spolupráci na pracovišti nepociťuje žádný zaměstnanec. Tomuto dobrému hodnocení spolupráce můžeme přisoudit i to, že v podniku pracují stálí zaměstnanci a míra fluktuace je malá. Pracovníci se na pracovišti dobře znají, znají svoje povinnosti a tak dokáží společně dobře fungovat a spolupracovat na dosažení společného cíle.

Graf 3.5 Konflikty mezi zaměstnanci firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.5 se nejvíce zaměstnanců ve společnosti domnívá, že ke konfliktům ve firmě dochází, ale pouze občas. Jde o 48 pracovníků, z toho 25 mužů a 23 žen. Pouze 2 pracovníci, v tomto případě pouze 2 muži tvrdí, že ke konfliktům ve firmě nedochází nikdy.

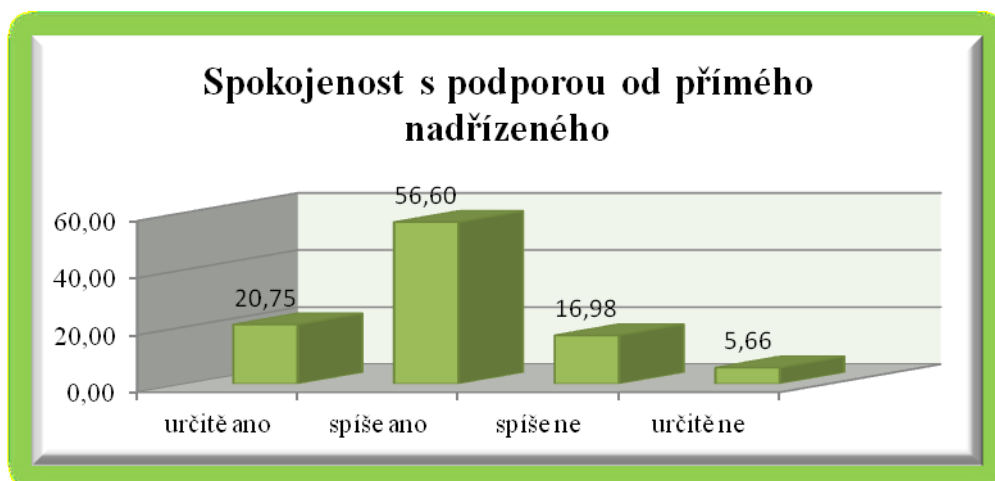
Že ve firmě dochází ke konfliktům velmi často, se domnívá pouze necelých 6 % zaměstnanců, z toho 1 žena a 2 muži.

Otázka číslo 7: Podpora od přímého nadřízeného

Zaměstnanec ve většině případů očekává podporu od svého přímého nadřízeného. Pod tímto pojmem si přitom představuje, že nadřízený má více zkušeností či znalostí s danou problematikou, popřípadě je podrobněji seznámen s cíli společnosti. Přímý nadřízený by měl být vždy připraven pomoci radou a měl by být schopen udávat správný směr při řešení krizových situací.

Pokud v jakýchkoliv těchto situacích či zaměstnancových očekávání přímý nadřízený selže, vede to k vytvoření určité bariéry mezi podřízeným a jeho nadřízeným. Tato nedůvěra může chybět především v okamžicích, kdy je potřeba pracovníka povzbudit k dosažení daného výsledku.

Graf 3.6 Spokojenost s podporou od přímého nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

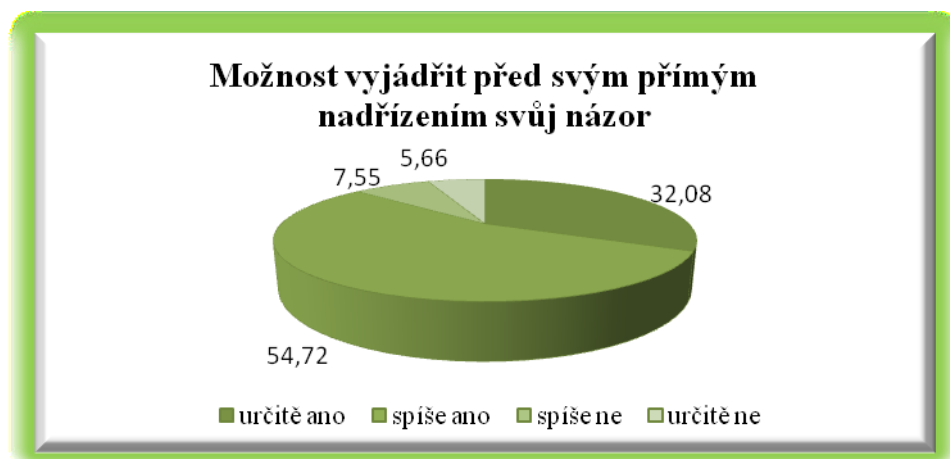
V grafu číslo 3.6 lze vidět, že více jak 55 % zaměstnanců je s podporou od svého přímého nadřízeného spokojena. Nejvíce jsou s podporou od svého přímého nadřízeného spokojeni techničtí pracovníci, tedy účetní, vedoucí jednotlivých úseků, apod. V tomto případě jde o 16 žen a 14 mužů. S podporou od svého přímého nadřízeného jsou určitě spokojeni 4 muži a 7 žen, jde o necelých 21 % z celkového počtu respondentů.

Necelých 17 % zaměstnanců odpovědělo, že s podporou od svého přímého nadřízeného spíše nejsou spokojeni. Nespokojenost vyjádřilo pouze 9 mužů. Ženy se spíše vyjadřovaly kladně a pouze 1 žena s podporou od svého přímého nadřízeného není. 7 % mužů tedy s podporou od svého přímého nadřízeného určitě není spokojena. Šlo především o muže s úseku dopravy.

Otázka číslo 8: Můžete ve společnosti, před svým přímým nadřízeným, bez obav veřejně vyjádřit svůj názor?

Možnost vyjádřit svůj názor před svým přímým nadřízeným je velmi důležité pro zachování spokojenosti pracovníka na pracovišti. Zaměstnanec může svými názory a postřehy přinést do řešení daného problému nové a zajímavé poznatky či postupy.

Graf 3.7 Vyjádření názoru před svým přímým nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.7 více jak 50 % respondentů má pocit, že může vyjádřit, před svým přímým nadřízeným, svůj názor. Tento pocit má 18 mužů a 11 žen. Tato odpověď se nejvíce vyskytovala u technických pracovníků. Další početná skupina respondentů, 32 %, je s podporou od svého přímého nadřízeného spokojena určitě. Opět jde především o technické pracovníky. Tuto odpověď také zvolili 3 pracovníci z živočišné výroby.

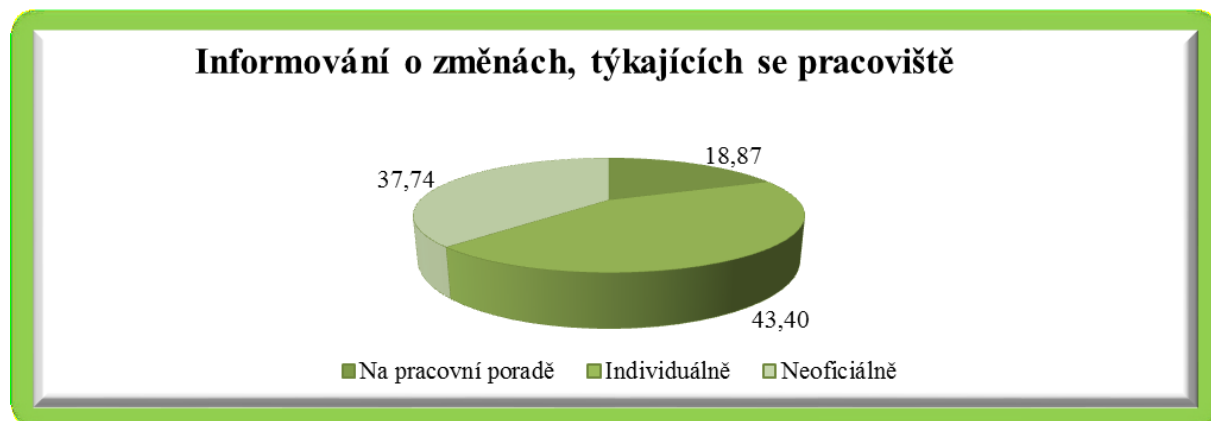
Více jak 13 % pracovníků má pocit, že nemá možnost vyjádřit svůj názor před svým přímým nadřízeným. Tento názor mají jak ženy, tak muži a jde především o pracovníky ze skupiny tzv. ostatní, dále také pracovníci z dispečinku a živočišné výroby.

Otázka číslo 9: O změnách, které se týkají Vašeho pracoviště, oddělení jste nejčastěji informování nejprve?

Zaměstnanci v každé společnosti představují lidský kapitál, tzn., že do jisté míry, rozhodují o úspěchu či neúspěchu celého podniku. Je proto důležité, aby vedoucí pracovníci věnovali interní komunikaci velkou pozornost.

Komunikace ve firmě je důležitá především v období krize, propouštění zaměstnanců, různých havárií, nehod, při zavádění nových technologií či nových podnikových aktivit. Nevhodná komunikace může vést k prohloubení problémů ve společnosti, například k nepochopení nových aktivit poskytovaných zákazníkům. Celkově tato situace může vést k zásadnímu snížení produktivity celého podniku.

Graf 3.8 Informování zaměstnanců o změnách, týkajících se jejich pracoviště



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.8 nevíce respondentů odpovědělo, že o změnách, které se týkají jejich pracoviště, jsou informováni individuálně. Jejich nadřízený jim individuálně sdělí a vysvětlí změny, které budou mít vliv na jejich pracoviště.

Zaměstnanci, kteří odpověděli, že jsou o změnách týkajících se jejich pracoviště informováni na pracovní poradě, je necelých 38 %. V tomto případě jde především o technické pracovníky a pracovníky živočišné výroby. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.3, techničtí pracovníci mají pravidelné porady, kde mohou být právě o těchto změnách informováni.

19 % zaměstnanců je o změnách informováno pouze neoficiálně, například od svého kolegy či kolegyně. Tuto odpověď zvolili především pracovníci z dopravy a ze skupiny tzv. ostatní.

Otázka číslo 10: Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti?

To jak se lidé cítí na pracovišti, jaké mají zde vzájemné vztahy, výrazně ovlivňuje jejich výkonnost. Zaměstnanec, který se cítí na pracovišti mezi svými kolegy či kolegyněmi příjemně, dokáže být více spojen s podnikovými cíli a je více nakloněn týmové spolupráci. Takovýto pracovník je i více motivován k plnění zadaných úkolů. Snižuje se i míra jeho chybovosti.

Příjemná atmosféra na pracovišti je také důležitá v období krize či velké stresové zátěže.

Graf 3.9 Atmosféra na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

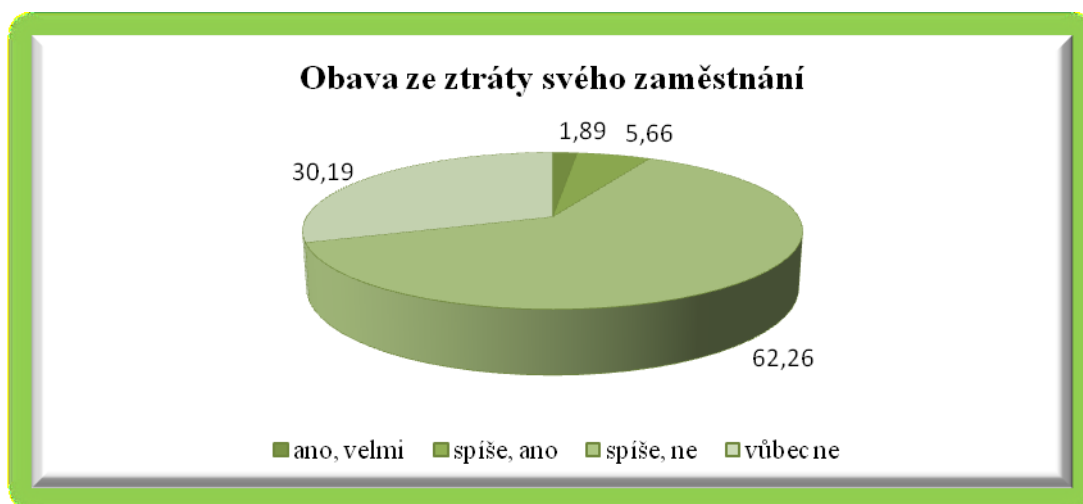
Dle grafu číslo 3.9 více jak 80 % dotazovaných hodnotilo spolupráci na pracovišti kladně. Atmosféru na pracovišti jako velmi dobrou ohodnotili 3 muži, a to z dispečinku, živočišné výroby a jeden technický pracovník. Jako dobrou atmosféru na pracovišti vnímá 41 zaměstnanců, jde tedy o více jak 77 % respondentů. Tuto atmosféru takto vnímají jak ženy, tak muž. Takto nejvíce hodnotili atmosféru na pracovišti techničtí pracovníci.

Spíše horší atmosféru na pracovišti vnímá 17 % zaměstnanců. Takto vnímají atmosféru převážně muži. Šlo o pracovníky z dopravy a ze skupiny tzv. ostatní.

Otázka číslo 11: Máte obavu ze ztráty svého zaměstnání?

Ztrátu ze svého zaměstnání má v České republice více jak polovina lidí. Samozřejmě pokud zaměstnanec má přehnanou obavu ze ztráty svého zaměstnání, může u něho docházet k dlouhodobému stresu, který může vést až ke zdravotním problémům. Na druhou stranu člověk, který má přiměřenou obavu o své zaměstnání, vyvíjí na sebe tlak, který vede k dosahování vyšších výkonů. U pracovníka, který si je jistý, že o své pracovní místo nemůže přijít, dochází často ke snížení vnitřní motivace, která má za následek celkové snížení produktivity práce.

Graf 3.10 Obava ze ztráty svého zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

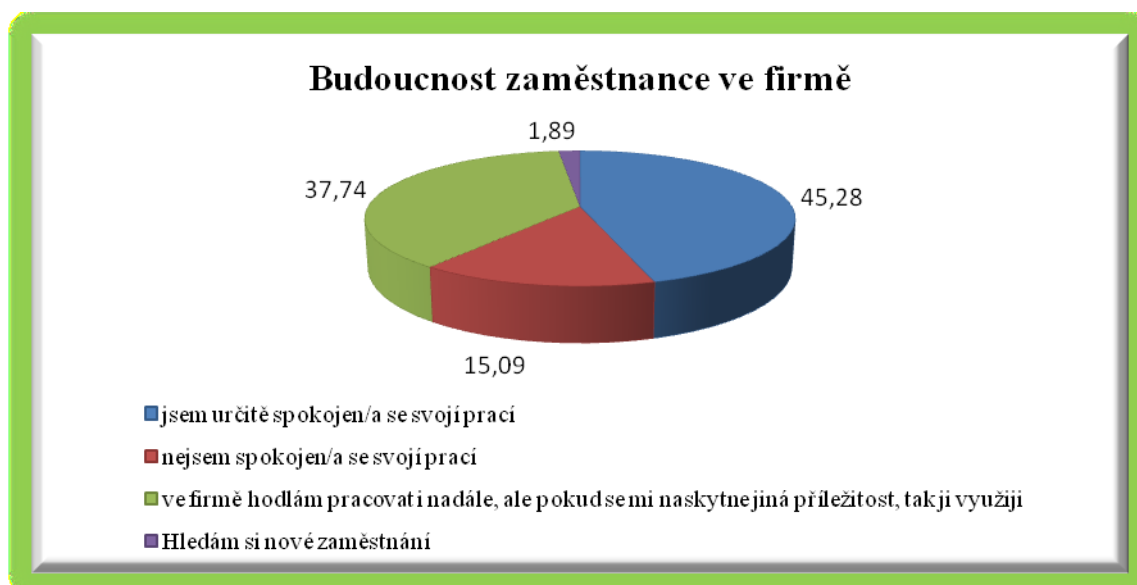
Dle grafu číslo 3.10 většina respondentů na tuto otázku odpověděla jednoznačně, a to že nemají obavu ze ztráty svého zaměstnání. Více jak 62 % odpovědělo, že obavu ze ztráty svého zaměstnání spíše nemají. Takto odpovědělo 14 žen a 19 mužů z různých pracovních zařazení. Vůbec žádnou obavu ze ztráty zaměstnání nemá více jak 30 % dotazovaných.

Obavu ze ztráty svého zaměstnání má pouze necelých 9 % pracovníků. Jde o pracovníka z rostlinné výroby, dva technické pracovníky a jednoho pracovníka v živočišné výrobě.

Otázka číslo 12: Jak vidíte Vaši budoucnost ve společnosti?

Dvanáctá otázka je věnována poznání, jak vidí zaměstnanci svoji budoucnost ve společnosti, tzn., zda v podniku hodlají pracovat i nadále či si hledají nové zaměstnání. Tato otázka vypovídá i o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni celkově ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. Pro úplnou představu je nutné dodat, že aktuální míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji k 31.12.2016 činí 6,11 %. V příloze číslo 4 nalezneme tabulku, která znázorňuje podíl nezaměstnaných osob dle jednotlivých krajů k 31.12.2016.

Graf 3.11 Jak vidí svoji budoucnost zaměstnanci firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku (viz graf č. 3.11) odpovědělo celkem 24 žen a 29 mužů. Přes 45 % pracovníků je se svojí prací určitě spokojeno a hodlá ve firmě i nadále pracovat. Tuto odpověď zvolilo 24 respondentů, a to 15 mužů a 9 žen. Šlo především o pracovníky technické a pracovníky z živočišné výroby.

Necelých 38 % zaměstnanců ve firmě hodlá pracovat i nadále, ale pokud se jim naskytne jiná příležitost, určitě by ji využili. Tuto odpověď zvolilo z celkového počtu žen 45 % a z celkového počtu mužů 31 %. Tzn., že tuto odpověď zvolilo více žen, než mužů.

Nové zaměstnání si hledá pouze jeden pracovník, a to ze skupiny tzv. ostatní.

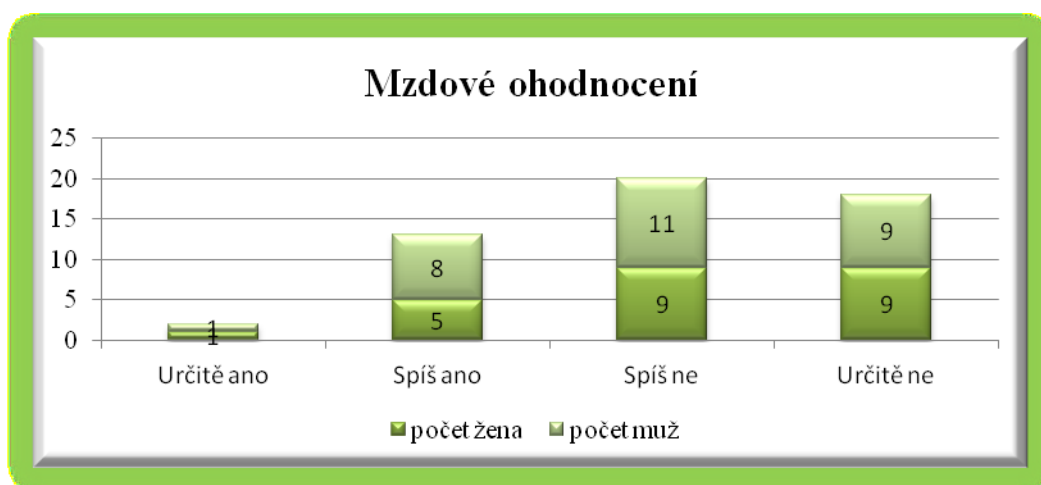
Poslední zvolenou skupinou odpovědí byla odpověď, že pracovník není spokojen se svojí prací, ale ve firmě hodlá pracovat i nadále. Tuto odpověď zvolilo celkem 15 % pracovníků, a to 4 ženy a 4 muži. Šlo o pracovníky z technického úseku, rostlinné výroby, jednoho pracovníky z živočišné výroby a jednoho pracovníka z dopravy.

Otázka číslo 13: Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou vykováváte?

Zaměstnanci ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. jsou převážně odměňováni mzdou tzv. časovou. Jde tedy o takový druh mzdy, kdy jsou pracovníci odměňováni za množství odpracovaného času. Jedinou výjimkou jsou pracovníci v rostlinné výrobě ve středisku sady.

Zde jsou zaměstnanci odměňováni za počet jednotek vykonané práce, například za počet natrhaného ovoce, apod.

Graf 3.12 Mzdové ohodnocení pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Třináctá otázka (viz graf číslo 3.12) se zaměstnanců dotazovala, zda odpovídá jejich mzdové ohodnocení práci, kterou vykonávají. Pouze dva pracovníci považují svoje mzdové ohodnocení úměrné práci, kterou vykonávají. Šlo o pracovníka technického a pracovníci z živočišné výroby.

Nejčtenější odpověď byla, že ohodnocení spíše neodpovídá práci, kterou zaměstnanci vykonávají. Tuto odpověď zvolilo necelých 38 % pracovníků. Šlo o 9 žen a 11 muž. Nečtenější zvolená odpověď byla u pracovníků z dopravy (7 mužů) a pracovníků technických (3 muži a 3 ženy).

Odpověď, určitě ne, zvolilo 18 respondentů – 9 mužů a 9 žen. S ohodnocením své práce určitě nejsou spokojeni zaměstnanci ze skupiny tzv. ostatní a také pracovníky z dopravy, dispečinku.

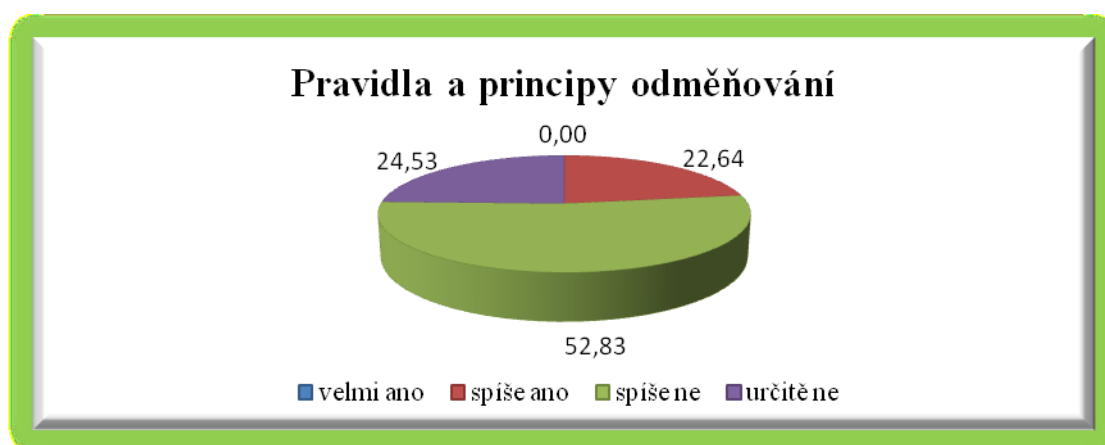
Poslední skupinou odpovědí bylo, že pracovníci spíše souhlasí s ohodnocením své práce. Nejvíce těchto odpovědí bylo u technických pracovníků, dále následovaly 3 odpovědi u pracovníků z dopravy, jedna odpověď u pracovníka v živočišné výroby a dvě odpovědi u zaměstnanců rostlinné výroby.

Otázka číslo 14: Jak jste spokojen/a s pravidly a principy odměňování?

Odměňování zaměstnanců ve společnosti patří samozřejmě k nejdůležitějším motivačním nástrojům. Společnost se tímto nástrojem snaží například získat a udržet kvalitní pracovníky, usilovat o jejich růst, zvýšení produktivity, apod. Odměňování by také nemělo být příliš složité, nesrozumitelné či by nemělo diskriminovat. Základním faktorem pro odměňování je náročnost a přínos práce a také schopnost zaměstnance a jeho výsledky.

Pravidla a principy odměňování závisí především na podmínkách a cílech organizace.

Graf 3.13 Spokojenost zaměstnanců s pravidly a principy firemního odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.13 není s principy a pravidly odměňování velmi spokojen ve společnosti nikdo. Žádný z 53 respondentů tuto odpověď nezvolil.

Odpověď spíše ano, již zvolilo 12 pracovníků. Tyto odpovědi volili zejména pracovníci ze skupiny ostatní a techničtí zaměstnanci. Celkem tedy šlo o necelých 23 %, a to 7 žen a 5 mužů.

Nejčteněji respondenti odpovídali, že spíše nejsou spokojeni s principy a pravidly odměňování. Tuto odpověď zvolilo necelých 53 % dotazovaných, z toho 13 žen a 15 mužů. Tuto odpověď často volili pracovníci z rostlinné výroby (5 pracovníků), dále techničtí pracovníci (7 pracovníků), tato odpověď byla také častá u zaměstnanců v dopravě.

Určitě jsou nespokojeni s pravidly a principy odměňování 4 ženy a 9 mužů. Jde především o pracovníky z dopravy, dispečinku.

Otázka číslo 15: Je podle Vás odměňování ve firmě spravedlivé?

Spravedlivé odměňování je důležité pro udržení dobré atmosféry na pracovišti a také samozřejmě k udržení produktivity pracovníka. Pokud bude mít zaměstnanec pocit, že jeho odměna neodpovídá jeho výkonu, povede to samozřejmě k tomu, že pracovník sníží svůj výkon. Proto je velmi důležité, aby odměňování bylo ve firmě prováděno srozumitelně a spravedlivě.

Graf 3.14 Spravedlivost firemního odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu číslo 3.14 lze vidět, že se necelých 50 % dotazovaných domnívá, že odměňování ve firmě není spravedlivé. Tuto odpověď zvolilo 13 žen a 13 mužů. Takto se domnívají pracovníci ze všech pracovních zařazení, tedy zejména techničtí pracovníci, pracovníci dopravy, dispečinku, ale i zaměstnanci v rostlinné výrobě (viz graf číslo 3.14).

Že odměňování není spravedlivé, odpovědělo 14 respondentů. Celkem 10 mužů a 4 ženy. Opět šlo nejvíce o muže z dopravy, dispečinku – 7 pracovníků, dále 3 pracovníci ze živočišné výroby, 3 pracovníci ze skupiny tzv. ostatní a jeden pracovník z technického úseku.

Odměňování ve firmě za spravedlivé považuje 12 zaměstnanců, což je necelých 23 %. V tomto případě takto odpovídali jak muži, tak ženy v poměru 7 žen a 5 mužů. Tuto odpověď jednoznačně nevíce volilo pracovníků technických.

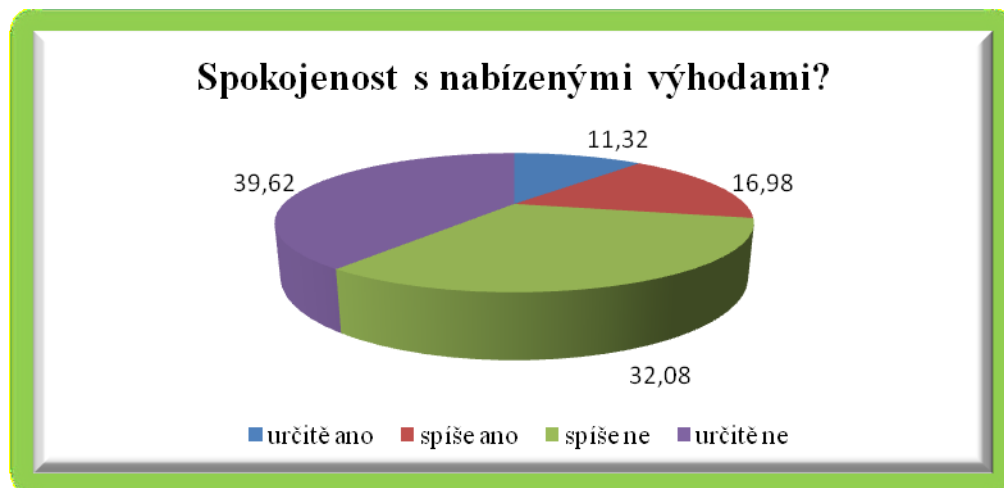
Otázka číslo 16: Jste spokojen/a s nabízenými výhodami ve firmě?

Tato otázka je zaměřena na posouzení spokojenosti zaměstnanců s výhodami, které jim společnost poskytuje. Firma tyto výhody obvykle poskytuje z důvodu snahy udržet

si kvalitní pracovníky. Tito pracovníci by mohli přejít ke konkurenci a hledání jejich náhradníků by pro firmu znamenalo další časové i finanční nároky.

Dalším důvodem je také spokojenost svých zaměstnanců, která vede k jejich větší motivaci i výkonu. Spokojený zaměstnanec lépe pracuje, vytváří na pracovišti dobrou atmosféru, a také samozřejmě nechce odejít ke konkurenci.

Graf 3.15 Spokojenost zaměstnanců s nabízenými výhodami



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.15 největší procento respondentů na tuto otázku odpovědělo, že určitě s nabízenými výhodami spokojeni nejsou. Takto odpovědělo necelých 40 % dotazovaných, šlo přesně o 18 mužů a 3 ženy. Nejvíce takto odpověděli muži z dopravy, přesně šlo o 12 mužů, dále také 4 techničtí pracovníci a poté malé procento respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku takto, bylo z živočišné a rostlinné výroby a jeden pracovník ze skupiny tzv. ostatní.

Více jak 32 % zaměstnanců nejsou spíše spokojeni s nabízenými výhodami. Šlo o 12 žen a 5 mužů. Tyto odpovědi se nejvíce vyskytovali u pracovníků ze skupiny tzv. ostatní, dále u technických pracovníků a také u zaměstnanců v rostlinné výrobě.

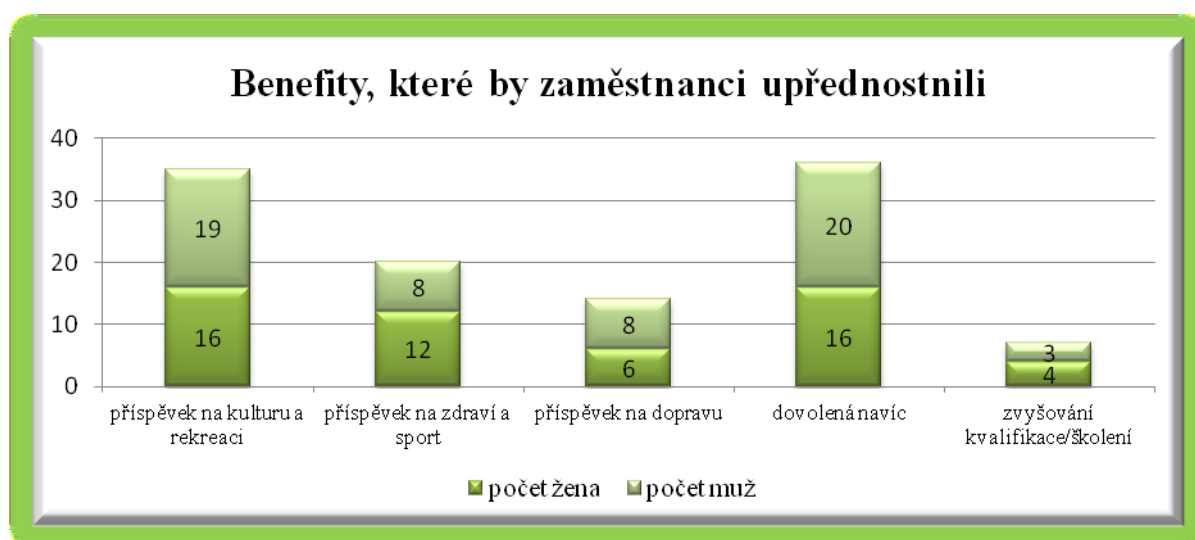
Pouze 12 % dotazovaných odpovědělo, že s nabízenými výhodami jsou spokojeni určitě. Takto odpovědělo 6 pracovníků, 3 muži a 3 ženy. Převážně šlo o pracovníky technické.

Otázka číslo 17: Které benefity ve firmě byste upřednostnil/a?

Společnost samozřejmě řadu zaměstnaneckých benefitů nabízí (viz kap. 3.3), ale existuje i mnoho dalších výhod, které by pracovníci upřednostnili a společnost o nich nemusí tušit.

Tato otázka je proto zaměřena na zjištění benefitů, které by zaměstnanci ve firmě uvítali.

Graf 3.16 Benefity, které by zaměstnanci upřednostnili



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.16 nejvíce by zaměstnanci upřednostnili benefity, které by se týkaly příspěvku na kulturu a rekreaci a také dovolenou navíc. V těchto odpovědích se shodli, jak ženy, tak muži. Přesně šlo o 19 mužů a 16 žen, kterým by vyhovoval příspěvek na kulturu a rekreaci a 20 mužů a 16 žen, které by upřednostnili dovolenou navíc.

Příspěvek na zdraví a sport by preferovalo 20 zaměstnanců, resp. 8 mužů a 12 žen. 14 dotazovaných by uvítalo příspěvek na dopravu a pouze 7 zaměstnanců by jako podnikový benefit uvítalo zvyšování kvalifikace či různá školení.

Otázka číslo 18: Uveďte některé další zaměstnanecké benefity, které byste uvítal/a:

Cílem této otázky je získat další podněty k vytvoření širšího portfolia zaměstnaneckých benefitů, a tak vytvořit větší spokojenost pracovníků. Typ této otázky je otevřená, tzv. že zaměstnanci mají možnost bez omezení vyjádřit svůj názor.

1. Zaměstnanecké slevy na produkty či služby
2. Stravenky
3. Jazykové či jiné odborné kurzy
4. Příspěvek na oblečení – pracovníci, kteří nemají nárok na pracovní oblečení
5. Příspěvek na dovolenou
6. Zajištění svačin či obědů v době sezóny či o víkendech
7. 14. Plat
8. Příspěvek na sport či zdraví
9. Služební automobil

Největší počet zaměstnanců by uvítalo slevy pro zaměstnance na firemní produkty či služby. Jde například o slevy na krmné směsi vyprodukované ve středisku v Býkovicích, dále také o ovoce z podnikových sadů, slevy na motorovou naftu, také o služby dopravy, tedy na slevy traktorové práce či nákladní dopravy, apod.

Časté benefity, které zaměstnanci požadují, jsou také příspěvky na dovolenou, sport, ale také zdraví (například příspěvky na nákupy v lékárnách, apod.)

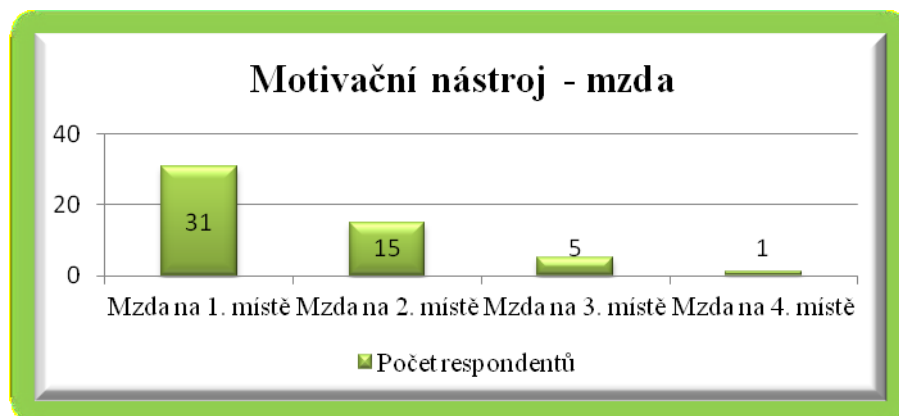
Také velké množství pracovníků by uvítalo zajištění obědů, večeří či svačin v době sezóny.

Otázka číslo 19: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

Motivace pracovníků ve společnosti patří k důležitým úkolům i odpovědnostem vedoucího. Do jisté míry se jedná o individuální proces. To, co motivuje jednoho pracovníka, nemusí motivovat druhého. Může dokonce dojít až k opačnému efektu.

Proto je velmi důležité, aby společnost prováděla průzkum motivačních nástrojů, a tak dokázala zaměstnance správně přimět k vyššímu výkonu.

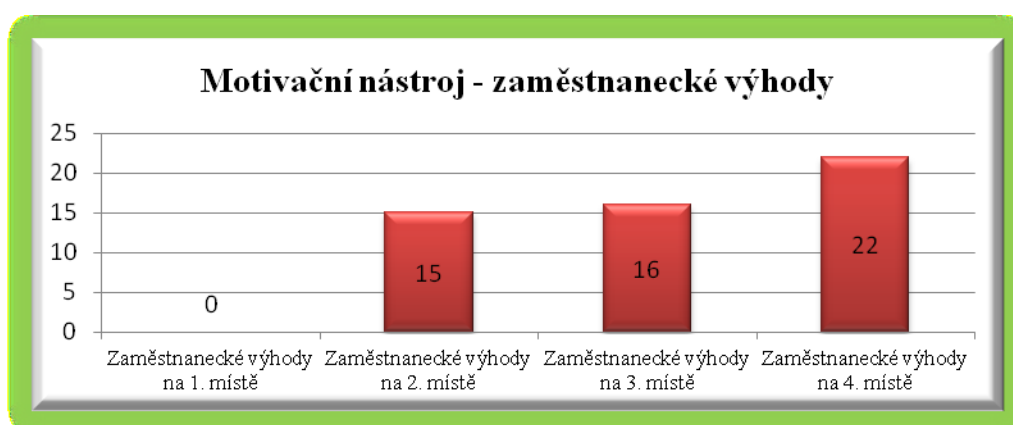
Graf 3.17 Motivační nástroj – mzda



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu číslo 3.17 lze vidět, že jako nejvyšší motivační nástroj mzdu považuje 31 zaměstnanců. Mzda je celkově považována v tomto podniku jako nejvyšší nástroj, který motivuje pracovníky k pracovnímu výkonu. Mzdu jako druhý nejvyšší motivační nástroj k pracovnímu výkonu považuje 15 pracovníků. Pouze pro 6 zaměstnanců není mzda pro pracovní výkon důležitá. Pět pracovníků zařadilo mzdu do třetí motivační skupiny a pouze pro jednoho pracovníka tvoří mzda nejnižší motivační skupinu.

Graf 3.18 Motivační nástroj – zaměstnanecké výhody

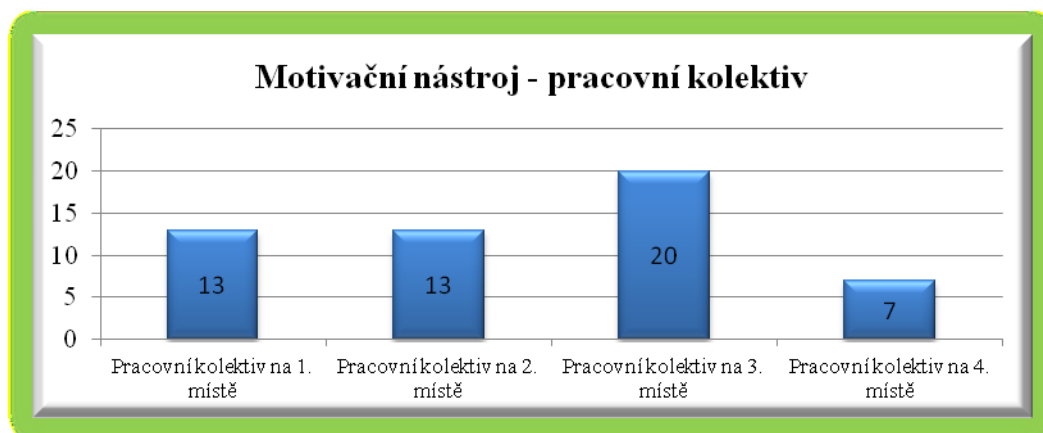


Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.18 zaměstnanecké výhody za hlavní motivační nástroj k výkonu nepovažuje žádný z respondentů. 31 pracovníků považuje zaměstnanecké benefity za druhý

a třetí motivační nástroj. Za čtvrtý, tedy poslední motivační prvek, považuje zaměstnanecké výhody 22 dotazovaných.

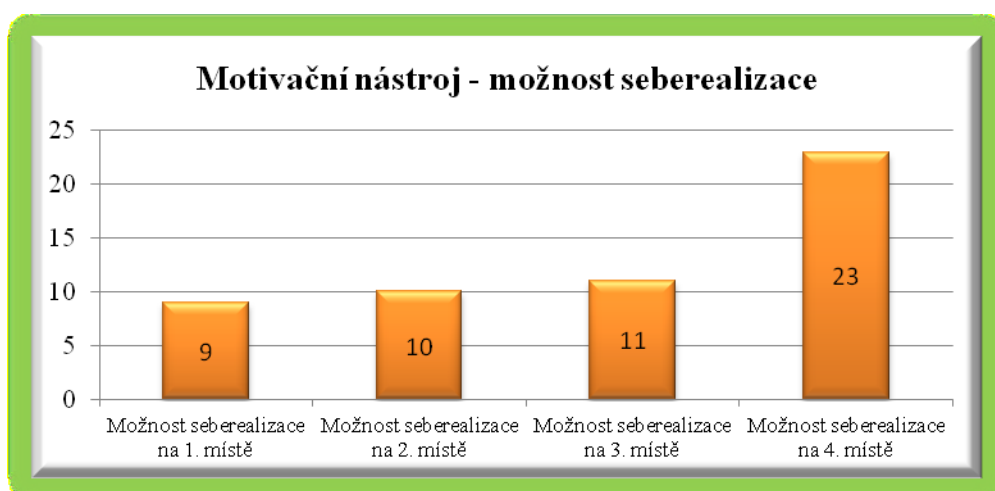
Graf 3.19 Motivační nástroj – pracovní kolektiv



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní kolektiv považují zaměstnanci ve společnosti za velmi důležitý (viz graf číslo 3.19). Pro třináct pracovníků je pracovní kolektiv jako nástroj motivace k pracovnímu výkonu nejdůležitější. Na druhém a třetím místě ohodnotili pracovní kolektiv jako motivační nástroj 33 pracovníků. Pouze pro sedm dotazovaných nemá pracovní kolektiv na motivaci k plnění pracovních povinností skoro žádný vliv.

Graf 3.20 Motivační nástroj – možnost seberealizace



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.20 je seberealizace pro pracovníky ve firmě nejméně důležitá. Takto odpovědělo 23 zaměstnanců a tak přiřadili možnosti seberealizaci číslo čtyři. Pouze pro 9 dotazovaných je seberealizace pro motivaci a plnění pracovních úkolů nejdůležitější.

Otázka číslo 20: Nejvíce jsem ve společnosti spokojen/a?

Otázka číslo 20 tvoří další z otevřených otázek dotazníku. Tato otázka je určena k zjištění spokojenosti zaměstnanců. Pracovníci se zde mohli libovolně vyjádřit k tomu, co se jim na firmě, kde pracují, nejvíce líbí.

1. Pravidelnost výplaty
2. Pomoc přímého nadřízeného
3. Nekonfliktní prostředí
4. Práce v místě bydliště
5. Pořádání kulturně-sportovních akcí
6. Seberealizace
7. Pracovní doba
8. Možnost stravování v jídelně
9. Podpora svého přímého nadřízeného
10. Stabilita a tradice firmy

Otázka číslo 21: Nejvíce jsem ve společnosti nespokojen/a?

Pro společnost by mělo být také velmi důležité znát, s čím jsou zaměstnanci ve firmě nejvíce nespokojeni. Na těchto problémech by poté měla firma pracovat a tak usilovat o co nejvyšší efektivitu celého podniku.

1. Komunikace či neinformovanost zaměstnanců
2. Pracovní vytížení
2. Kolektiv pracovníků

3. Nemožnost vybrat si dovolenou, časová náročnost práce
4. Nedostatečná a nemoderní technika
5. Organizace práce
6. Nedostatečné zaměstnanecké výhody
7. Ohodnocení neodpovídá náročnosti práce
8. Neprůhlednost a nesrozumitelnost v odměňování
9. Pevná pracovní doba
10. Přístup některých zaměstnanců k plnění pracovních povinností
11. Špatné, nečestné a arogantní jednání ze strany vedení
12. Špatná motivace pracovníků
13. Neobjektivita při rozdělování pracovních povinností
14. Používání mnoho chemikálií při pěstování plodin

Druhá část dotazníku je věnována motivačním typům lidí dle Plamínka.

Druhá část dotazníku je zaměřena na zjištění motivačních typů pracovníků ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. Jak již bylo popsáno v kap. 2.14, existují čtyři základní motivační typy lidí. Stanovení těchto motivačních typů není jednoduché, protože žádný člověk se nevyznačuje jednoznačně určitým motivačním typem, ale skládá se z jejich různých kombinací.

Stejně jako v první části dotazníku se šetření zúčastnilo 53 respondentů, z toho 24 žen a 29 mužů z různých podnikových úseků a pracovního zařazení.

Graf 3.21 Motivační typy pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu číslo 3.21 je více jak 70 % zaměstnanců společnosti můžeme charakterizovat jako zpřesňovatelé. Jde o pracovníky, kteří v sobě skrývají zaměření usměřňovatelů a také se vyznačují stabilitou. Dokáží podávat perfektní výkon a věci dotahovat až do úplného konce. Vystupují také v podniku velmi racionálně. Emoce dokáží skrývat a projevují je jen ve velmi vypjatých situacích. Potřebují, aby dostávali srozumitelně zadané úkoly a dobře zorganizovanou práci, prostor i čas. Tímto motivačním typem se v podniku vyznačují především muži (22), ženy (16).

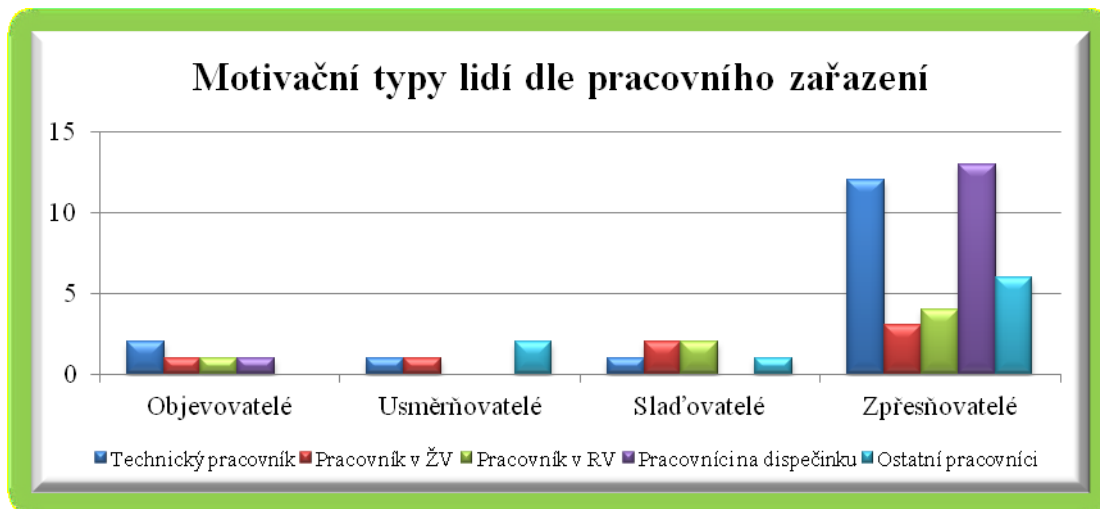
Další motivační skupinou ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. je skupina slad'ovatelů. Do této skupiny řadíme celkem 6 pracovníků. Jde o motivační typ lidí, kteří jsou směsí stability a efektivity. Jejich cílem je vytvořit příznivé vztahy mezi lidmi. Dokáží lidem naslouchat, projevovat své pocity. Výsledky či věci je příliš nezajímají, obávají se spíše z toho, že někteří lidé budou zklamaní a nepřijemní.

Nejmenší skupinou motivačních typů pracovníků jsou objevovatelé a usměřňovatelé. Společně jsou tvořeny pouze 9 pracovníky. Objevovatelům odpovídá pouze charakter 1 ženy a 4 mužů. Jde o kombinaci zaměření dynamiky a užitečnosti. Jejich cílem je vyhledávat výzvy a často přicházejí s originálním řešením.

Posledním motivačním typem ve společnosti jsou usměřňovatelé. Této skupině odpovídá pouze 6 % pracovníků a pracovníc. Tito pracovníci zahrnují zaměření efektivitu

a dynamiky. Stejně jako objevovatelé hledají výzvy, ale zohledňují sociální vztahy. Rádi uplatňují vliv na jiné lidi, nesnášejí kritiku a neradi přiznávají své chyby.

Graf 3.22 Motivační typy lidí dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo 3.22 znázorňuje motivační typy pracovníků společnosti ZEAS Lysice, a.s. dle pracovního zařazení. Jak již bylo zmíněno výše, nejpočetnější skupinou je motivační typ zpřesňovatelů. Do této skupiny řadíme především pracovníky dispečinku a technické pracovníky. Pracovníci z dispečinku se vyznačují pouze dvěma motivačními typy. 13 zaměstnanců řadíme do motivačního typu zpřesňovatelů a pouze jednoho pracovníka do typu objevovatelů. Objevovatelů je ve společnosti celkově velmi málo. Jsou to lidé, kteří přicházejí s velmi originálními nápady.

Jelikož se v pracovním úseku dopravy, dispečinku nacházejí pouze dva motivační typy lidí, a to zpřesňovatel a objevovatel, nemusí docházet na pracovišti ke konfliktům způsobené motivačním založením. Tyto dva typy bývají velmi pokojné.

Významnou skupinou jsou ve společnosti také pracovníci techničtí. Jak již bylo výše zmíněno, jde především o vedoucí jednotlivých úseků, účetní, ředitele či hlavního ekonoma. Jsou to pracovníci, kteří by měli být kreativní, empatičtí, měli by mít také vůdčí schopnosti a zvládat stresové situace. Nejvíce technických pracovníků spadá do motivačního typu zpřesňovatelů. Celkem jde o 38 pracovníků. Výhodou tohoto typu je, že mají schopnost dotahovat věci do konce a snaží se podávat perfektní výkon, což je v této pozici velmi

důležité. Nevýhodou je, že jde o pracovníky, kteří jsou méně komunikativní a nevytváří na pracovišti příjemnou a pohodovou atmosféru.

Technickým pracovníkům odpovídají pouze dva objevovatelé, kteří by dokázali přinést velmi originální myšlení.

Nejvíce zaměstnanců je opět charakterizováno jako zpřesňovatelé a objevovatelé. Jak již bylo zmíněno výše, mezi těmito motivačními typy nedochází ke konfliktům motivačního založení. Mezi technickými pracovníky se, ale nacházejí i jeden usměrňovatel a slad'ovatel. Zde již může mezi některými motivačními typy docházet ke konfliktům. Například mezi slad'ovatelem a objevovatelem může docházet k nepochopení (viz kap. 2.19).

I pracovníci z živočišné výroby jsou charakterizováni především tím, že jim vyhovují jasně daná pravidla, postupy a je pro ně nutné mít dobrou organizaci práce. 3 zaměstnanci v živočišné výroby jsou typem slad'ovatelů. Tito lidé jsou pro nastolení dobré atmosféry na pracovišti velmi důležití. Vytváření příjemné prostředí. Pracovní výsledky je bohužel již tolik nezajímají.

Zaměstnanci pracující v živočišné výrobě, mají motivační typy, mezi kterými by neměli vznikat výrazné konflikty týkající se motivačního charakteru. Případným konfliktům se nemusejí vyhnout usměrňatelé společně s objevovateli.

Další skupinou zaměstnanců ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. jsou pracovníci v rostlinné výrobě. Opět zde jsou především pracovníci zpřesňovatelů a slad'ovatelů. Tyto motivační typy jsou nejvýznamnější. V rostlinné výrobě pracuje, ale také jeden objevovatel. Tento pracovník hledá výzvy a přináší do podniku originální nápady a myšlenky.

Nejvýznamnějšími pracovníky v rostlinné výrobě jsou slad'ovatelé a zpřesňovatelé. V tomto případě by na pracovišti nemělo docházet ke konfliktům, jelikož jde o motivační typy pokojné a nevyvolávající svým motivačním charakterem konflikty.

Poslední pracovním zařízením v podniku je skupina tzv. ostatní. Do této skupiny řadíme například pracovníky ze stavebnin, kuchařky, švadleny, apod. Nejvíce se zde nacházejí zpřesňovatelé (6), dále usměrňovatelé (2), slad'ovatelé (1) a objevovatel není žádný. Ve všech těchto podnikových úsecích chybí pracovník, který by přinášel do plnění pracovních úkolů kreativitu a nové myšlenky.

Zpřesňovatelé a usměrňovatelé nacházející se ve skupině tzv. ostatní tvoří ideální kombinaci pracovníků, pokud jde o horizontální vztah nebo pokud je usměrňovatel zpřesňovatele nadřízeným. Velký problém může nastat, pokud má naopak zpřesňovatel řídit usměrňovatele.

3.5 Statistická analýzy závislosti

Statistická data získaná ze strukturovaného dotazníku společnosti ZEAS Lysice, a.s. jsou analyzována pomocí dvou koeficientů, a to Kendallova koeficientu pořadové korelace a Spearmanova korelačního koeficientu.

Spearmanův koeficient korelace

Spearmanův koeficient korelace je aplikován na tři základní ordinální proměnné.

Ordinální proměnná 1 = spokojenost s pravidly a princip odměňování

Ordinální proměnná 2 = atmosféra na pracovišti

Ordinální proměnná 3 = spravedlivost v odměňování

Zkoumané ordinální proměnné jsou posuzovány na pětistupňové Likertově škále. Hodnota číslo 1, vyjadřuje nejvyšší míru souhlasu a hodnota 5 vyjadřuje nejnižší míru souhlasu s daným tvrzením.

Tab. 3.3 Spearmanův koeficient korelace

			Jste spokojen s atmosférou na pracovišti?	Jste spokojen s pravidly a principy odměňování?	Je podle Vás odměňování ve firmě spravedlivé?
Spearmanův koeficient korelace	Jste spokojen s atmosférou na pracovišti?	Correlation Coefficient	1,000	0,552**	0,696**
		Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,000
		N	53	53	53
	Jste spokojen s pravidly a principy odměňování?	Correlation Coefficient	,552**	1,000	0,860**
		Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,000
		N	53	53	53
	Je podle Vás odměňování ve firmě spravedlivé?	Correlation Coefficient	0,696**	0,860**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	.
		N	53	53	53

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS

První hodnota v tabulce, tzv. Correlation Coefficient vyjadřuje hodnotu Spearmanova koeficientu korelace příslušných dvou proměnných. Například pro proměnné „atmosféra na pracovišti“ a „spravedlivost v odměňování“ je koeficient korelace 0,696. Tato hodnota se od nuly statisticky významně liší, přibližuje se k číslu 1. Jsme také v hodnotách kladných. Můžeme tedy prohlásit, že jsme zjistili statisticky významný korelační vztah mezi dvěma proměnnými, a to „atmosférou na pracovišti“ a „spravedlivostí v odměňování“.

Jelikož jsou p-hodnoty (Sig.2-tailed) ve všech případech nulové (resp. menší než 0,001), vyznačují velmi silnou vzájemnou závislost. Všechny hodnoty korelačního koeficientu, které jsou statisticky významné, jsou označeny hvězdičkou.

Jak vidíme, tak mezi ordinálními proměnnými „spravedlivost v odměňování“ a „pravidly a principy odměňování“ je hodnota korelačního koeficientu, také dost vysoké. Hodnota je 0,860, je tedy kladná, blíží se 1 a p-hodnota (statistická významnost) je menší než 0,001, dle programu SPSS 0 ($0 < 0,01$ a $0,05$).

Ve statistických datech, získaných z dotazníkového šetření, ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. se dá vysledovat určitá tendence ve smyslu, že zaměstnanci, kteří si myslí, že odměňování ve společnosti je spravedlivé, tak jsou i spokojeni s pravidly a principy odměňování.

Poslední hodnotou v tabulce číslo 3.7 je hodnota N. Tato hodnota znázorňuje počet respondentů. Na všechny tři otázky odpovídalo stejný počet mužů a žen, v celkovém počtu 53 pracovníků.

Kendallův koeficient pořadové korelace

Při vyhodnocování strukturovaného dotazníku je zjišťována nejdříve závislost u těchto dvou ordinálních proměnných.

H_0 = celková atmosféra na pracovišti nezávisí na stupni spokojenosti s pravidly a principy odměňování

H_1 = celková atmosféra na pracovišti závisí na stupni spokojenosti se pravidly a principy odměňování

Tab. 3.4 Kontingenční tabulka

		Jste spokojen s pravidly a principy odměňování?				Celkem
		velmi ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	
Jste spokojen s atmosférou na pracovišti?	Velmi ano	0	3	0	0	3
	spíše ano	0	9	28	4	41
	spíše ne	0	0	0	8	8
	určitě ne	1	0	0	0	1
Celkem		1	12	28	12	53

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

V tab. 3.4 lze vidět, že dotazování se zúčastnilo celkem 53 respondentů. Tři pracovníci odpověděli, že jsou s atmosférou na pracovišti spokojeni velmi. Většina dotazovaných odpověděla, že jsou s atmosférou na pracovišti spíše spokojeni. A celkem 9 zaměstnanců s atmosférou spokojeno není. S pravidly a principy odměňování je 28 respondentů spíše nespokojeno. Podrobnější analýzu odpovědí nalezneme v kap. 3.3, graf č. 3.9 a 3.13.

Tab. 3.5 Kendallův koeficient pořadové korelace

			Jste spokojen s pravidly a principy odměňování?
Kendall's tau_b	Jste spokojen s atmosférou na pracovišti?	Correlation Coefficient	0,538**
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	53

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Kendallův koeficient korelace posuzuje vzájemný vztah dvou ordinálních proměnných. Koeficient dosahuje statisticky významných hodnot. Hodnota 0,538 je hodnota kladná a vzdálená 0.

Signifikace (P-hodnota) neboli hladina významnosti určuje hodnotu, od které se nulová hypotéza zamítá. P-hodnota se rovná 0 (resp. je menší než 0,001). Tuto hladinu významnosti porovnáváme s hladinou spolehlivosti, kterou v tomto případě máme stanovenou jako $\alpha = 0,05$.

Jelikož je hladina významnosti $0 < 0,05$, můžeme hovořit o zamítnutí nulové hypotézy. Kendallův koeficient pořadové korelace odpovídá hodnotě 0,538, což značí

velmi silnou vzájemnou závislost mezi „atmosférou na pracovišti“ a „pravidly a principy v odměňování“.

Hypotéza H_0 = celková atmosféra na pracovišti nezávisí na stupni spokojenosti s pravidly a principy odměňování se zamítá a přijímáme alternativní hypotézu H_1 = celková atmosféra na pracovišti závisí na stupni spokojenosti s pravidly a principy odměňování.

V další části práce je posuzována vzájemná závislost u dalších dvou ordinálních proměnných.

H_0 = celková atmosféra na pracovišti nezávisí na spokojenosti s nabízenými výhodami

H_1 = celková atmosféra na pracovišti závisí na spokojenosti s nabízenými výhodami

Tab. 3.6 Kontingenční tabulka

		Jste spokojen/á s nabízenými výhodami?				Celkem
		velmi ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	
Jste spokojen s atmosférou na pracovišti?	Velmi ano	3	0	0	0	3
	spíše ano	3	9	17	12	41
	spíše ne	0	0	0	8	8
	určitě ne	0	0	0	1	1
Celkem		6	9	17	21	53

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Na obě dvě otázky odpovídalo celkem 53 respondentů. S atmosférou na pracovišti a s nabízenými výhodami jsou velmi spokojeni 3 pracovníci. Spíše spokojeni s výhodami a s atmosférou na pracovišti je 9 pracovníků. S nabízenými výhodami není spokojeno 29 pracovníků a s atmosférou na pracovišti není spokojeno pouze pracovníků 9. Podrobnější analýzu těchto dvou otázek nalezneme v kap. 3.3 v grafech číslo 3.9 a 3.15.

Tab. 3.7 Kendallův koeficient pořadové korelace

			Jste spokojen/á s nabízenými výhodami?
Kendall's tau_b	Jste spokojen s atmosférou na pracovišti?	Correlation Coefficient	0,559**
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	53

Zdroj: vlastní zpracování pomocí SPSS

Kendallův koeficient pořadové korelace posuzuje vzájemnou závislost či vztah mezi dvěma ordinálními proměnnými, a to „spokojeností s atmosférou na pracovišti“ a „spokojeností s nabízenými výhodami“. Hodnota sledovaného koeficientu je kladná, dosahující hodnoty 0,559. Hladina spolehlivosti je stanovena $\alpha = 0,05$ a hladina významnosti (p-hodnota) dosahuje hodnot menších než 0,001; $0 < 0,05$. Hovoříme tedy o zamítnutí nulové hypotézy.

Kendallův koeficient značí velmi silnou vzájemnou závislost mezi „spokojeností s atmosférou na pracovišti“ a „spokojeností s nabízenými výhodami“.

Hypotéza H_0 = celková atmosféra na pracovišti nezávisí na spokojenosti s nabízenými výhodami, se zamítá, a přijímáme hypotézu H_1 = celková atmosféra na pracovišti závisí na spokojenosti s nabízenými výhodami.

Zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí, mají velký vliv na celkovou spokojenost s atmosférou na pracovištích. Společnost by proto měla zaměstnaneckým benefitům věnovat velkou pozornost.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost ZEAS Lysice, a.s. je společnost s dlouholetou tradicí. S motivací a spokojeností svých zaměstnanců má letité zkušenosti. V průběhu svého působení prošla samozřejmě řadou změn, které se buď pozitivně či negativně poznamenaly na pracovnících, kteří ve společnosti pracují. Po provedení empirického šetření v podobě strukturovaného dotazníku byly zjištěny ve společnosti silné i slabé stránky týkající se motivace a spokojenosti svých zaměstnanců.

Prvním z důležitých zjištění je to, že necelých 80 % všech dotazovaných ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. hodnotí spolupráci na pracovišti kladně. Stejný názor sdílí jak muži, tak ženy. Toto kladné hodnocení je způsobeno především malou fluktuací ve společnosti. Většina zaměstnanců pracuje na dané pozici již řadu let. Někteří z nich, dokonce pracují ve firmě více jak 20 let, společně se společností tedy prošli přeměnou právní formy ze zemědělského družstva na akciovou společnost. Pracovníci se znají a dokáží si v daný okamžik správně poradit a pomoci.

Výhodou této dobré spolupráce na pracovišti je to, že zaměstnanci dokáží tzv. „táhnout za jeden provaz“. Při dobré podnikové spolupráci může dojít k rychlému a kreativnímu vyřešení krizové situace. Tato dobrá spolupráce na pracovišti je pro celý podnik velkým přínosem a jde o jeho velmi silnou stránku.

I přesto, že na podnikových pracovištích panuje atmosféra spolupráce, tak konflikty se v podniku občas objevují. Tyto konflikty mohou mít samozřejmě příčiny různé. Jedním z možných důvodů může být ten, že ve společnosti pracují různé motivační typy lidí. Po provedení kvantitativního šetření v podobě strukturovaného dotazníku bylo zjištěno, že ve společnosti pracují převážně tzv. zpřesňovatelé a sladřovatelé. Tato kombinace motivačních typů lidí je pro podnikovou spolupráci dobrá. Mezi těmito lidmi také nedochází často ke konfliktům, ale na pracovištích společně s těmito typy lidé pracují i tzv. objevovatelé a usměřňovatelé.

Právě mezi těmito různými typy lidí může ke konfliktům docházet. Především objevovatelé mohou na pracovišti vyvolávat konflikty. Často se střetávají s usměřňovateli či sladřovateli, kterým především záleží na dobré atmosféře a lidské pohodě.

Vedoucí pracovník by měl dobře poznat jaký motivační typ pracovníků má na svém pracovišti, a poté k nim podle toho správně přistupovat. Většina zaměstnanců v podniku se vyznačuje charakterem tzv. zpřesňovatelů. Vedoucí pracovník by měl proto dbát především na to, aby jím zadané úkoly byly dobře definované a správně strukturované. Takový pracovník, který dobře rozumí zadanému úkolu, je správně motivovaný.

Pokud se na pracovišti nachází objevovatel, může vedoucí pracovník očekávat konflikty, protože je velmi ambiciózní a výsledek je jeho prioritou. Výhodou je to, že tomuto pracovníkovi může nadřízený svěřovat i těžké a náročné úkoly. Je velmi samostatný a má rád výzvy. Tento motivační typ lidí se objevoval nejméně jeden na každém podnikovém úseku.

Uvedené portfolio typů lidí je pro podnik pozitivní, protože někteří pracovníci vytvářejí příjemnou a pohodovou atmosféru zaměřenou především na vztahy, jiní usilují o výkon a dobré výsledky. Jako celek poté vytvářejí dobrý a fungující tým lidí.

S motivačními typy lidí souvisí i to, jaká je atmosféra na pracovišti. Většina zaměstnanců v podniku hodnotí atmosféru jako dobrou. Tato atmosféra je způsobena samozřejmě velkým počtem zpřesňovatelů a sladčovatelů. Problémovým článkem ve vytváření dobré atmosféry na pracovišti jsou opět objevovatelé. Usilují o výsledky bez ohledu na vztahy či lidi na pracovišti. Tímto způsobem práce mohou vytvářet na pracovišti stresovou a nepříjemnou atmosféru. Po zjištění motivačního typu lidí by se mělo vedení podniku zamyslet, zda tento objevovatel je vhodný pro daný druh práce či dokonce pro týmovou práci. Takový typ člověka, na pozici vedoucího úseku, by na jednu stranu sice dokázal dosahovat vysokých výsledků, ale na stranu druhou, by mohlo na pracovišti docházet k velmi špatné atmosféře.

Je velmi důležité, jak bylo zmíněno výše, aby se vedení podniku těmito motivačními typy lidí zabývalo podrobně a zvážilo, zda správný typ lidí vykonává správnou práci. Chybné rozdělení může odhalit především vedoucí daného pracoviště, který by měl dobře znát charakter svých podřízených.

Jednou z prvních negativních stránek společnosti je špatná informovanost pracovníků. Dokonce téměř 40 % zaměstnanců se o změnách, které se týkají jejich pracoviště, dozvídají neformálně, tedy od svých kolegů či kolegyně. Při tomto předávání informací může docházet k tzv. komunikačnímu šumu. Lidé si sdělují nepravdivé či úplně špatné informace. Může dojít

ke snížení motivace, pracovní morálky, apod. Neinformovaný pracovník může také ztrácet o práci zájem.

Vedoucí pracovníci, společně s ředitelem a hlavním ekonomem, se scházejí na pracovních poradách každý týden, proto můžeme předpokládat, že ke špatné informovanosti dochází spíše mezi vedoucími úseku a jejich podřízenými. Vedení podniku by se mělo zaměřit na odstranění těchto informačních bariér. Vedoucí pracovníci by se měli častěji a pravidelně scházet se svými podřízenými a více s nimi komunikovat o změnách, které se jich týkají. Podle vyjádření respondentů, výroční schůze, konaná 1x ročně, kde jsou zaměstnanci informováni o celkovém dění podniku, nepostačuje.

Společnosti bych navrhovala, aby se vedoucí úseku se svými pracovníky scházeli častěji a informovali je o změnách, dění či celkové situaci v rámci jejich úseku. Povede to především k větší motivaci a ztotožnění se s podnikem. Návrh frekvencí schůzí/porad v rámci jednotlivých úseků jsou znázorněny v tab. 4.1.

Tab. 4.1 Návrh frekvence schůzí/porad dle jednotlivých úseků

Podnikový úsek		Frekvence schůzí/porad
Doprava, dispečink		2 x ročně
Živočišná výroba		každý týden
Technický pracovník	vedoucí úseku	každý týden
	účetní	4 x ročně
Rostlinná výroba		1 x ročně
Přidružený výroba		2 x ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším důležitým zjištěním jsou informace týkající se firemního odměňování. Zde se zaměstnanci vyjadřovali spíše negativně. Dokonce polovina pracovníků má pocit, že odměňování není spravedlivé. Nejsou spokojeni s principy a pravidly hodnocení práce, a také se domnívají, že mzdové ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají. Tato zjištění považují ve firmě za jeden z největších problémů. Po provedení výpočtu statistické analýzy závislosti bylo zjištěno, že mezi atmosférou na pracovišti, celkovou spokojeností pracovníků a mezi odměňováním, existuje velmi silný vzájemný vztah. Pokud má pracovník pocit, že odměňování není spravedlivé, či neodpovídá jeho pracovnímu výkonu, zhoršuje se celková atmosféra na pracovišti.

Jedním z velkých problémů je i to, že zaměstnanci považují firemní odměňování, výpočet mzdy, apod. za velmi neprůhledné a nejasné. Takto odpovídali převážně pracovníci dispečinku v části dotazníku, kde se měli vyjádřit k tomu, s čím jsou ve společnosti nejvíce nespokojeni.

Jelikož zaměstnanci považují mzdu za jeden z nejdůležitějších motivačních nástrojů, je toto hodnocení ve firmě problémem a dochází k velkému snižování motivace a spokojenost zaměstnanců v celé společnosti.

Akciová společnost ZEAS Lysice, a.s. by se měla zaměřit na jasnější a srozumitelnější způsob odměňování. Velmi důležitý je mzdový výměr, kde by mělo být definováno, co a kolik zaměstnanec za danou práci dostane, zda je odměňován úkolovou mzdou, časovou, apod. Také by měli pracovníci znát, na koho se mohou obrátit v případě jakýchkoliv nejasností či dotazů týkajících se jejich ohodnocení. Po jasnějším a spravedlivém odměňování by mělo dojít ve firmě k větší spokojenosti zaměstnanců, větší motivaci a zlepšení atmosféry na pracovištích.

Dalším z možných řešení je také podrobné vypracování prémiového řádu. Zde by zaměstnanci měli jasně stanovené prémiové ukazatele, tedy podmínky, které je nutné splnit pro získání daného finančního ohodnocení. Šlo by především o prémie za kvalitu pracovní výkonnosti (viz tab. 4.2 a 4.3).

Tab. 4.2 Návrh prémiových ukazatelů 1. část

Podnikový úsek	Pracovní zařazení	Prémiový ukazatel	Částka v %	Frekvence
Dispečink, doprava	vedoucí úseku	% z celkových tržeb úseku	0 - 5	měsíc
	účetní	% z celkových tržeb úseku	0 - 2	měsíc
	pneuservis	kvalita, počet přezutí, přístup k zákazníkovi	0 - 20	měsíc
	traktor, kombajn, nák. doprava,	přesnost a kvalita, ztrátovost, počet odvezených tun mat.	0 - 10	měsíc
Stavebniny	prodejci	počet prodejů, přístup k zákazníkovi, čistota, atd.	0 - 20	měsíc
BPS	vedoucí pracovník	množství odvedeného tepla do sítě	0 - 15	měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.2 lze vidět pohyblivé složky mzdy vhodné pro jednotlivé pracovníky v různých podnikových úsecích. Vedoucím jednotlivých úseků, a také účetní daného úseku jsou navrženy prémie dle výše celkových měsíčních tržeb v daném úseku. Především vedoucího dispečinku, dopravy by tato pohyblivá složka mzdy měla motivovat k co nejlepší

organizaci práce či získávání nových zákazníků. Vedoucí úseku by měl být odměňován měsíčně ředitelem či hlavním ekonomem společnosti na základě účetních výkazů (výkaz zisku a ztráty). Ostatní pracovníci by měli podléhat rozdělení prémie samotnému vedoucímu úseku dopravy.

Dalším pracovníkům v úseku dopravy, kterým je navrhována pohyblivá složka mzdy, jsou traktoristé, kombajnéri, řidiči nákladních automobilů či pracovník v pneuservisu. U pracovníka v pneuservisu je velmi důležitý přístup k zákazníkovi, ochota, ale samozřejmě také kvalita odvedené práce, proto by se také jeho pohyblivá složka mzdy mohla pohybovat ve výši od 0 do 20 % ze základní stanové mzdy. U traktoristů či dalších pracovníků dopravy je velmi důležitá přesnost (setí), ztrátovost (žně), apod. Pohyblivá složka mzdy je navrhována ve výši 0 – 10 %.

Pohyblivá složka mzdy je vhodná především pro pracovníky ve stavebninách. Zde je potřebné, aby zaměstnanci vyvíjeli při prodeji velkou aktivitu. Je důležité zákazníkovi správně poradit, orientovat se ve zboží, apod. Z tohoto důvodu je pracovníkům stavebnin navrhována pohyblivá složka mzdy ve výši až 20 % ze základní stanové mzdy.

Velkou část výnosů do společnosti přináší bioplynová stanice. Provoz BPS je velmi náročný, ale výnosy získané z jejího provozu jsou jistým podnikovým měsíčním příjmem. Množství výnosů (vyprodukovaného tepla) závisí především na složení surovin, které jsou v bioplynové stanici zpracovávány. Pracovník obsluhující BPS rozhoduje o složení zpracovávaných surovin, nastavení stanice, apod., proto je také pohyblivá složka mzdy pro jeho výkon důležitá.

Rozhodování o prémiech vedoucího BPS by mělo být v kompetenci hlavního ekonoma, který má přehled o dodávkách tepla do sítě.

Frekvence vyplácení pohyblivé složky mzdy je ve všech uvedených případech měsíční.

Tab. 4.3 Návrh prémie 2. část

Podnikový úsek	Pracovní zařazení	Prémiový ukazatel	Částka	Frekvence
ŽV	vedoucí úseku/středisek	% z celkových tržeb úseku, střediska	0 - 5 %	měsíc
	účetní	% z celkových tržeb úseku	0 - 2 %	měsíc
	ostatní pracovníci	čistota a množství mléka, úhyny a přírůstky dobytka	0 - 120 Kč	den
RV	vedoucí úseku	% z celkových tržeb úseku	0 - 10 %	rok
	účetní	% z celkových tržeb úseku	0 - 5 %	rok
	ostatní pracovníci	přesnost, kvalita, přístup zákazníkovi	0 - 10 %	měsíc
PV	vedoucí úseku	% z celkových tržeb úseku	0 - 5 %	měsíc
	švadleny	přesnost, kvalita a složitost šití, přístup k zákazníkovi	0 - 10 %	měsíc
ostatní	vrátná, uklízečka, atd.	kvalita práce, chybovost, přístup k zákazníkovi, čistota	0 - 10 %	měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 4.3 jsou navrženy premiové ukazatele pro podnikový úsek živočišné výroby, rostlinné výroby, kuchyně, výroby přidružené a ostatním pracovníkům. Vedoucím a účetním jednotlivých úseků je navržena prémie dle výše tržeb. Vedoucím úseku a vedoucím daného střediska v živočišné výrobě je navržena prémie ve výši až 5 % z celkových tržeb daného střediska/úseku a účetní je navržena prémie ve výši 0 – 2 %. Zaměstnanci pracující například v kravíně na pozici dojič/dojička by se mohla pohyblivá složka mzdy pohybovat v korunách od 0 do 120 Kč za den. Prémie je závislá na čistotě a množství mléka či dalších rozborů provádějících se na mléce.

O výši prémie rozhoduje vedoucí střediska, a to dle zjištěných výsledků či rozborů.

Zaměstnancům v rostlinné výrobě je navržena frekvence vyplacení prémie jednou ročně. Důvodem je to, že určitou část roku jsou na dané ovoce, obiloviny, atd. vynakládány pouze náklady (postřik, osiva, apod.) a až další část roku přicházejí výnosy (prodej obilovin, jablek, apod.).

Pohyblivá složka mzdy je navržena i švadlenám z podnikové přidružené výroby. Jako premiové ukazatele jsou stanoveny například přesnost a kvalita šití či přístup k zákazníkovi. Podle těchto ukazatelů lze stanovit pohyblivou složku mzdy v rozmezí od 0 do 10 %. Ohodnocení práce je opět v kompetenci vedoucí úseku, které přísluší prémie dle tržeb ve výši od 0 do 5 %.

Prémiový řád slouží k upřesnění a lepšímu pochopení pravidel získání dané pohyblivé složky mzdy na různých pracovních pozicích. Zaměstnanci ve společnosti by měli poté

pocítovat větší spravedlivost v celkovém systému odměňování. K navýšení mzdových nákladů by v organizaci dojít nemělo, jelikož jde pouze o upřesnění již vyplácených prémie.

Motivace pracovníků ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. také vysoce závisí na zaměstnaneckých výhodách. Další skupina otázek ve strukturovaném dotazníku se proto zabývala zaměstnaneckými benefity, které společnost svým pracovníkům nabízí. Více jak 70 % zaměstnanců s poskytovanými benefity spokojena není. Nejvíce by zaměstnanci uvítali různé celoroční slevy na produkty společnosti. Naturální výrobky (obiloviny, řepa, apod.), které jsou jim nabízeny, nepovažují za dostatečné. Většina zaměstnanců by také uvítala dovolenou navíc. Společnost nabízí 20 dnů dovolené a dalších 5 dnů dovolené svým pracovníkům proplácí. Dále by také uvítali příspěvky na dovolenou, kulturu, sport, apod. V tabulce 4.2 je pět základních zaměstnaneckých benefitů, které jsou společnosti navrženy pro zařazení do svých vnitřních struktur.

Tab. 4.4 Návrh zaměstnaneckých benefitů včetně kalkulace nákladů

Pořadí	Zaměstnanecký benefit	Kdo může benefit využít	Kalkulace nákladů
1.	slevy na produkty či služby společnosti	všichni zaměstnanci	5 % slevy na jakýkoliv nákup (max. 1000 Kč)
2.	dovolená na víc (proplacení či využití 5 dnů dovolené)	všichni zaměstnanci	480.000 Kč
3.	příspěvek na sport, zdraví	všichni zaměstnanci	0 – 1.000 Kč
4.	příspěvek na dovolenou	všichni zaměstnanci	0 – 1.000 Kč
5.	zajištění svačin a večeří v době sezónních prací	pouze dispečink, doprava	cca 60 dní, cca 15 prac., příspěvek zaměstnavatele na večeři 20 Kč/ks, svačinu 7 Kč/ks

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 4.4 lze vidět nově navrhnuté zaměstnanecké benefity, dále komu jsou benefity určeny, a také náklady vyplývající z jejich zavedení. Zaměstnanci by měli možnost vyčerpat na libovolně zvolenou skupinu benefitů částku ve výši 1.000 Kč.

V současné době společnost vkládá do zaměstnaneckých benefitů cca 100.000 Kč ročně + 480.000 Kč firmu stojí proplacení pěti dnů dovolené všem svým zaměstnancům. Celkem tedy jde o částku ve výši 580.000 Kč za rok.

Společnosti je navrženo navýšení rozpočtu na poskytované výhody v hodnotě 102.000 Kč, tedy 1.000 Kč na jednoho pracovníka. Dalšími náklady pro společnost by bylo zajištění svačin a večeří v době sezónních prací. Odhadovaný počet dnů potřebných pro večeři

a svačinu je cca 60 (3 měsíce). Zde by musela společnost počítat s náklady na obědy ve výši cca 24.300 Kč, ale také s navýšením mzdových nákladů pro osoby vydávající či připravující stravu. Odhadované mzdové náklady jsou ve výši 20.000 Kč za rok.

Zavedením volby mezi výběrem či proplacení dovolené by ve společnosti mohlo dojít ke snížení nákladů ve výši cca 50.000 Kč.

Po zavedení změn jsou odhadované roční náklady na benefity ve výši 676.300 Kč včetně proplacené dovolené a nákladů na stravování (navýšení o téměř 100.000 Kč).

Společnost ZEAS Lysice, a.s. působí v zemědělském odvětví. Toto odvětví prochází obecně velmi náročným obdobím. Problémem je velmi nízká cena zemědělských komodit. Stát se snaží, alespoň do určité míry, zemědělství podporovat řadou investičních či neinvestičních dotací. Především díky těmto dotacím společnost dosahovala za rok 2016 hospodářský výsledek ve výši 4 mil. Kč (v roce 20014 šlo o 9 mil. Kč). Situace ve společnosti není vysoce příznivá, ale stát si tuto situaci uvědomuje a snaží se (alespoň do určité míry) podnikům jejich ztrátu kompenzovat. Z tohoto důvodu je navýšení nákladů na poskytované benefity společnosti doporučeno. Zaměstnanci by poté měli mít větší motivaci k práci a samozřejmě by si i měli společnosti více vážit.

5 ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je velmi obsáhlá a náročná činnost. Lidské vztahy procházejí obrovským vývojem a přístupy k řízení lidských zdrojů se neustále mění. Manažeři ve společnostech se musejí v této oblasti neustále vzdělávat. Pokud umí k danému pracovníkovi správně přistupovat, dokáží jej přimět k tomu, aby podával maximální výkon. K tomu, aby vedoucí pracovník k zaměstnanci správně přistupoval, jej musí nejdříve poznat, tzn. určit motivační typ člověka, správně určit, co jej motivuje, baví, apod. Pokud vedoucí pracovník či manažer podniku zvládne náročnou činnost řízení lidských zdrojů, povede to k tomu, že zaměstnanci budou ve společnosti spokojeni, atmosféra na pracovišti či v celé firmě bude příjemná a pracovníci budou vytvářet správný tým lidí pro řešení daného úkolu.

Ve společnosti ZEAS Lysice, a.s. byly v oblasti řízení lidských zdrojů zjištěny silné i slabé stránky. Výhodou společnosti je především to, že na trhu působí řadu let a její image je velmi dobrá. Zaměstnanci se zde cítí uvolněně, dokáží společně spolupracovat, kolektiv na pracovišti považují za dobrý a konflikty se zde objevují pouze občas. Tyto dobré zaměstnanecké vztahy mají velký vliv na celkovou atmosféru na pracovišti, která následně působí na motivaci pracovníků. V oblasti zaměstnaneckých vztahů se společnost vyznačuje velmi silnou stránkou.

Problémem ve společnosti jsou poskytované zaměstnanecké benefity a celkový systém odměňování. Vedení podniku by si mělo uvědomit, že většina zaměstnanců považuje za nejvyšší stupeň motivace právě peněžní odměnu. Pokud zaměstnanci nebudou odměňování považovat za spravedlivé či celkově nebudou spokojeni s jeho principem, bude docházet k velkému snižování motivace a nespokojenosti ve firmě.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost, díky situaci v odvětví, ve kterém působí, nemůže zaměstnancům poskytovat vysoké mzdové ohodnocení. Zemědělství je charakterizováno mzdovou disparitou a zaostává v úrovni průměrných mezd za průměrem ČR zhruba o 80 % (rok 2013). Bohužel s tím, že zaměstnanci nepovažují mzdové ohodnocení adekvátní svojí práci, společnost nemůže dělat nic. Na druhou stranu by mělo vedení podniku zapracovat na pravidlech, principech a spravedlivosti v odměňování. Měl by být vytvořen přehledný mzdový výměr, vedení podniku by se mělo soustředit na vzdělání mzdových pracovníků, vytvoření prémiového řádu. Poskytnout zaměstnancům pocit, že princip

odměňování je spravedlivý, a že v případě jakýchkoliv nejasností se mohou na danou osobu kdykoliv obrátit.

Poskytované zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance společnosti ZEAS Lysice, a.s. dalším důležitým motivačním nástrojem. Benefity poskytované společností nepovažují pracovníci za dostatečné, dochází poté ke zbytečnému snižování jejich pracovní motivace. V podniku by mělo dojít k celkovému předělání systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Mělo by také dojít k navýšení nákladů na benefity. Vedení podniku by mělo dbát také na to, aby zaměstnanci byli o všech těchto výhodách informováni. Pokud by o těchto výhodách byli informováni pouze někteří pracovníci, mohlo by docházet na pracovištích k větší nespokojenosti a snížení motivace. Výhody, které považují zaměstnanci za nejdůležitější a jsou společností navrhovány pro zařazení do systému benefitů jsou znázorněny v tab. 4.4.

Dalším důvodem pro přepracování benefitů ve společnosti je i to, že mezi spokojenosti se zaměstnaneckými benefity a atmosférou na pracovišti je vysoký stupeň závislosti. Pokud tedy vedení podniku zapracuje na poskytovaných benefitech, dojde ke zvýšení spokojenosti pracovníků s nabízenými výhodami, mělo by také dojít ke zlepšení celkové atmosféry na pracovištích.

Společnost by se měla také zaměřit na lepší informovanost svých pracovníků. Téměř 40 % pracovníků se o změnách, které se týkají jejich pracoviště, dozvídají neoficiálně, tedy od svých kolegů či kolegyně. Takový způsob přenosu informací může společnosti uškodit. Vznikají informační šumy. Zaměstnanci ztrácejí pracovní motivaci. Často dochází k špatnému pochopení práce, podrážděnosti, apod. Zaměstnanci, kteří jsou dobře informováni o dění ve společnosti, či o změnách týkajících se jejich pracoviště, se dokáží lépe ztotožnit s cíli firmy či svého pracoviště. Pracovník, který je správně informovaný se cítí ve společnosti důležitější a potřebnější. Dochází k vnitřní motivaci a ke snaze o co nejvyšší výkon.

Provedená analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců pomocí strukturovaného dotazníku odhalila silné, ale i slabé stránky společnosti ZEAS Lysice, a.s. Na základě této analýzy byly identifikovány problémy týkající se současné motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a následně byla navržena opatření, který by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti a motivace pracovníků společnosti ZEAS Lysice, a.s.

Realizace nápravných opatření by společností měla přinést především zlepšení dobrého jména, udržení kvalitních zaměstnanců, lehčí získávání nových kvalitních zaměstnanců, zvýšení výkonu pracovníků a samozřejmě i příjemnou a pohodovou atmosféru v celém podniku.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

ADAI, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Překlad Lenka Vorlíčková. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

CLEGG, Brian. *Motivace*. 1. vyd. Překlad Jitka Vejmelková. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2015*. 6. vyd. Olomouc: Anag, 2015. 519 s. ISBN 978-80-7263-934-2.

HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Přeložil Karel KVAPIL. Praha: Victoria Publishing, 1995. 208 s. ISBN 80-85865-13-0.

NOŽIČKOVÁ, Kristýna. *Motivace a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku*. Ostrava, 2016. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PRESSFIELD, Steven. *The War of Art: Break Through The Blocks and Win Your Inner Creative Battles*. United States of America, 2002. 224 s. ISBN 1-59071-003-7

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkového šetření*. Příbram: PBtisk, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronické zdroje, články, časopisy

BOSTON, Pavel Náhlavský. *Motivace*. [online]., ECS Edconsia, s.r.o., 2010 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/motivace>.

ČESKÁ REPUBLIKA.cz. *Jihomoravský kraj*. [online]. Estranky, 2016. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.ceskarepublika.estranky.cz/clanky/jihomoravsky-kraj-.html>

ČIHÁK, Michal. *Statistické zpracování dotazníků v SPSS*. Hradec Králové, 2014. Dostupné z: http://inpdf.uhk.cz/wp-content/uploads/2014/03/Statist.zprac_.dotazniku_v_SPSS-Analyza_dotazniku-2014_Cihak.pdf

IDNES.cz. Zpravodajské sdělení. *Některé podniky ve Zlínském kraji sníží zisk, radši přidají zaměstnancům* [online]. Praha: Idnes.cz, 2017 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/rust-mezd-ve-firmach-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2017-frq-/zlin-zpravy.aspx?c=A161227_2294835_zlin-zpravy_ras.

Interní dokumenty společnosti ZEAS Lysice, a.s.

JEŽORSKÁ, Šárka, VÉVODA, Jiří, CHRASTINA, Jan. *Motivace sester a syndrom vyhoření: existuje souvislost?* Profese on-line. Recenzovaný časopis pro zdravotní obory [online]. 2014, roč. 7, č. 1 [cit. 2017-2-01]. ISSN 1803-4330. Dostupné z: <http://profeseonline.upol.cz/pdfs/pol/2014/01/02.pdf>

MEDIASRES, personalistika a management. *Faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců* [online]. Medias res, 2017 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1877-martin-vitek-faktory-ovlivnujici-pracovni-spokojenost-zamestnancu.htm>.

NEZÁVISLÝ ODBOROVÝ SVAZ PRACOVNÍKŮ POTRAVINÁŘSKÉHO PRŮMYSLU
ČECH A MORAVY. *Podíl nezaměstnaných osob k 31.12.2016* [online]. NOSPP, 2017 [cit.
2017-02-01]. Dostupné z: <http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/21>

ZEAS, a.s. *O nás* [online]. ZEAS Lysice, a.s, 2017 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z:
<http://www.zeasas.cz/onas/>

Seznam symbolů a zkratk

α	alfa
BPS	bioplynová stanice
PV	přidružená výroba
RV	rostlinná výroba
TP	technický pracovník
ŽV	živočišná výroba

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13.4.2017



Bc. Petra Vašíčková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti ZEAS Lysice, a.s.

Příloha č. 2 Organizační struktura živočišné výroby ve společnosti ZEAS Lysice, a.s.

Příloha č. 3 Dotazník

Příloha č. 4 Tabulka podílu nezaměstnaných dle jednotlivých krajů k 31.12.2016

Příloha č. 5 Doplnění vyhodnocení otázek pomocí grafů a tabulek